جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

التمكـين الإداري وأثـره في الأداء الوظيفـي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية

Administrative Empowerment and its Impact on job Performance in the Ministry of Planning and International Cooperation of Jordan

إعداد الطالب:
عبد الله محمد منفي النعيمي
الرقم الجامعي: 1420505007

إشراف:
الأستاذ الدكتور سالم العون
والدكتور عبد الله العظامات

2017

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

التمكـين الإداري وأثـره في الأداء الوظيفـي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية

Administrative Empowerment and its Impact on job Performance in the Ministry of Planning and International Cooperation of Jordan

إعداد الطالب:

عبد الله محمد منفي النعيمي

الرقم الجامعي: 1420505007

إشراف:

الأستاذ الدكتور سالم العون
والدكتور عبد الله العظامات

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الثاني 2017

التفويـض

أنا عبد الله محمد منفي النعيمي أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / /

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: عبد الله محمد منفي النعيمي **الرقم الجامعي: 1420505007**

التخصص: الإدارة العامة **الكليـــــــــة: كلية إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

التمكـين الإداري وأثـره في الأداء الوظيفـــي في
وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: **التاريخ: / /2017**

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة
التمكــين الإداري وأثــره في الأداء الوظيفـــي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية

Administrative Empowerment and its Impact on job Performance in Ministry of Planning and International Cooperation of Jordan

إعـــداد الطالب:

عبد اللّه محمد منفي النعيمي

1420505007

إشراف

الأستاذ الدكتور سالم العون

والدكتور عبد الله العظامات

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
01 أ.د. سالم سفاح حنيان العـــــون	مشرفاً ورئيساً	....
2. د. عبد الله مطر نجم العظامات	مشرفاً مشاركاً	....
03 د. زياد محمد علي الصمـــــادي	عضواً	....
04 د. بهجت عيد مفلح الجوازنـــــة	عضواً	....
5. أ.د. يونس عبد العزيز مقـــدادي	عضواً/ مناقشاً خارجياً	....

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

وأجيزت بتاريخ: / /2017

الإهـــــداء

إلى روح أبي رحمه الله...

إلى أمي حفظها الله وأطال الله في عمرها...

وإلى إخوتي وأعز أصدقاء...

الذين لهم فضل عظيم من بعد الله عز وجل...

إلى من ساندني في مسيرتي الدراسية ووقف بجانبي

في كل أزمة مررت بها...

الباحث

الشكر والتقدير

إنّ من حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر... فبعد شــكر المــولى- عز وجل- المتـفضل بجليل النعم، وعظـيم الجزاء ... يجدر بي أن أتـقـدم ببالغ الامتـنان، وجزيــل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث.

وأخص بذلك المشرفين على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور: سالم العون والدكتور عبد الله العظامات، الذين قوّما بحثي، وتابعا كل مراحل البحث، وصوّباه، فأتقدم لهم بجزيل الشكر والامتنان على حسن إرشادهم لي في كل مراحل البحث، فوجدت في توجيهاتهم حرص الموجهين الحصيفين الذين ستُؤتيا توجيهاتهم ثماراً طيبة بعون الله تعالى...

وأشكر أعضاء لجـنة المناقشة الكرام: الدكتور: زياد الصمادي، والدكتور: بهجت الجوازنة، والأستاذ الدكتور: يونس مقدادي، على جهودهم في قراءة الرسالة وتصويبها التي أفادت هذه الرسالة؛ فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أمـدني بالعـلم، والمعرفـة، وأسدى ليَّ النصح والتوجيه، ولاسيما ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلاً في جامعة آل البيـت، وأخص بالذكر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وعمادة الدراسات العليا، والقائمين عليهما.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، أو تمنياته المخلصة...

والشكر موصول لكم جميعاً، وأتمنى من الله - عز وجل - أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم .

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية

إعداد: عبد الله محمد منفي النعيمي

بإشراف: أ.د سالم العون و د. عبد الله العظامات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الاداري في الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، بالإضافة إلى مدى وجود أثر للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التدريب، والتحفيز، وتفويض السلطة، والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات) في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية والبالغ عددهم (224) موظفاً، وبلغ منهم (183) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها جود أثر للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، حيث تبين وجود أثر لكل من (التدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال) في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. وأن مستوى التمكين الاداري جاء متوسطا،وعدم وجود أثر لكل من (تفويض السلطة، واتخاذ القرار) في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة فقد أوصى الباحث بأعطاء الموظفين الصلاحيات الكافية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز فرص النمو والتقدم الوظيفي للموظفين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- مخطط الدراسة.
- تعريفات الدراسة الإجرائية.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة.

تسعى المنظمات إلى ترسيخ ثقافة التميز، والعمل على التطوير والتحسين المستمر باستخدام أفضل الطرق، وممارسة دورها في التنمية لتحقيق مصلحة الوطن والمواطن. ولتحقيق الأهداف الوطنية للوصول إلى الأداء المتميز استخدمت المنظمات التخطيط الاستراتيجي للتطوير ومواجهة التحديات بشكل يتوافق مع نوعية الخدمة المقدمة والأهداف الوطنية.

يُعد الأداء الوظيفي المقياس الرئيس لدى المنظمات. وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة، إن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي يتوقف على عدة عوامل منها: عوامل بيئية، و شخصية ووظيفية تختص بشكل أساسي بالتمكين الإداري.

يُعد التمكين الإداري من أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة. والتمكين يشعر الموظفين بإتاحة الفرصة أمامهم لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم.

وتأتي أهمية التمكين الاداري العمل على مساعدة المنظمات من اجل تحقيق الأهداف المرسومة، وما له من تأثير على الموظفين الذين هم ركيزة أساسية من ركائز النجاح المنظمي.

ومن هنا يأتي جوهر هذه الدراسة في ربط التمكين الإداري بالأداء لتوفير طاقات إبداعية قادرة على التجديد والابتكار والتي تسهم بدورها في رفع جودة الأداء وتميزه.

تبلورت مشكلة الدراسة في ذهن الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فلاحظ الباحث قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية الأردنية ومؤسسات الدولة المختلفة ومنها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية على اعتبارها من الوزارات الحكومية السيادية والفعالة في جسم الدولة الأردنية.

مشكلة الدراسة:

إن أهم عنصر في نجاح أي منظمة هم الموظفين، ونظرا لأن مقدار ما توليه المنظمة للعاملين لديها من اهتمام وتقدير يؤثر على كفاءتهم ومعدل انتاجيتهم في العمل، تسعى معظم الوزارات الأردنية المختلفة وعلى رأس هذه الوزارات وزارة التخطيط والتعاون الدولي الى تمكين موظفيها لرفع مستوى أدائهم في العمل .

لذلك تكمن مشكلة هذه الدراسة في معرفة أثر التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية وأثره على مستوى الأداء الوظيفي في هذه الوزارة.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما تقدم بشأن الدراسة نحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟

السؤال الثالث: هل هناك اثر للتمكين الإداري والمتمثل في (التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية .

فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات التالية تحقيقاً لأسئلة الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروقات في إجابات عينات الدراسة لمستوى التمكين الإداري ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

الفرضية الثانية : لا يوجد فروقات في إجابات عينات الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على أداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التدريب على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية (نظرية وعملية):

الأهمية النظرية:

1- أهمية موضوعي التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وتأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي، وتوضيح العلاقة بينهما بسبب الاهتمام الكبير بهما.

2- إثراء الفكر الإداري والتراث العلمي في مجال التمكين الإداري والأداء الوظيفي، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

الأهمية العملية:

1- إتاحة الفرصة للموظفين وأيضا من هم في موقع المسؤولية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية لمعرفة التأثير بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، والاستفادة مما تخلص إليه هذه الدراسة.

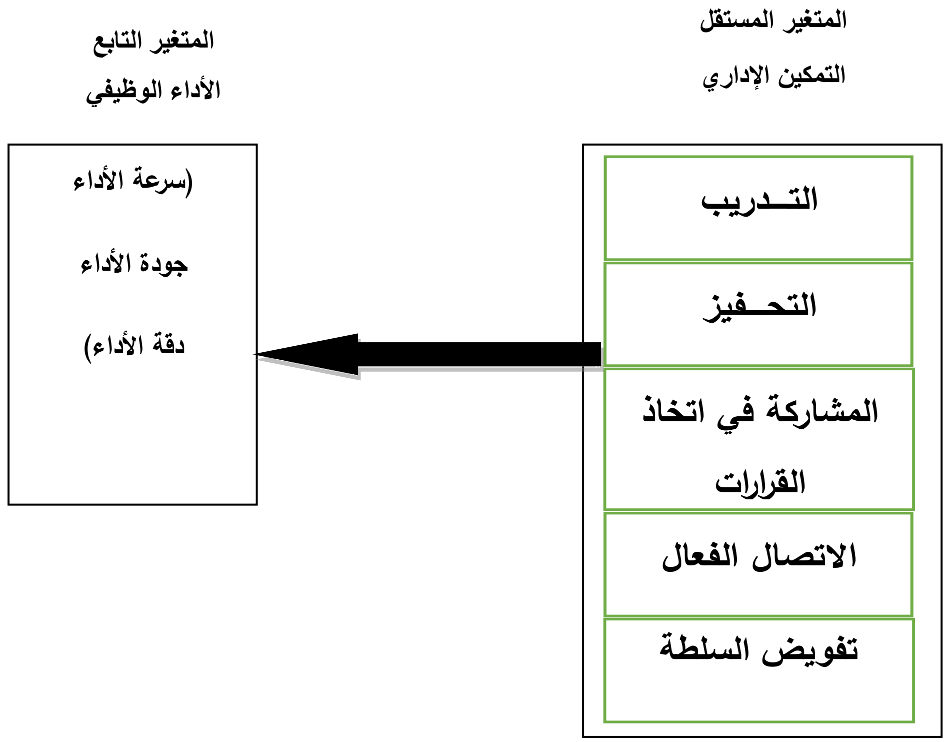
2- إعطاء الفرصة لأصحاب القرار في الوزارة فرصة اكتشاف مدى التأثير بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

1. واقع التمكين الإداري لدى الموظفين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.
2. مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.
3. أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

مخطط الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بدراسة كلا من:

(بن سهلة، 2016) (النوايسة وآخرون، 2015) (ودراسة قرشي وآخرون، 2015).

(العامور، 2015).(Hafeez Uzma,2015) (Otuko,etal, 2013)

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

التعريف الاصطلاحي: عرف الرشودي (2009) "التمكين الإداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، ومعارفهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم وهذا يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (ص: 10).

تفويض السلطة:

التعريف الاصطلاحي: أشار عبد الحسين (2012) أن التفويض هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

التعريف الاصطلاحي: هو خلق الجو الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق اعلي مستوى للإنتاج، من خلال توسع الدور الذي يقوم به المرؤوسين والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبديها العاملين (كنعان، 2002).

التدريب:

التعريف الاصطلاحي: هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وطرائق أداء سلوكهم بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقتهم بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة (عبد الرحمن، 2005).

التحفيز:

التعريف الاصطلاحي: هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم للوصول إلى تحقيق أهداف معينة (عبد الرحمن، 2005).

الاتصال:

التعريف الاصطلاحي: وسيلة نقل المعلومات بين أجزاء المنظمة (البرادعي، 2005، جاد الرب، 2009).

التعريف الإجرائي: هي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة.

الأداء:

التعريف الاصطلاحي : مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات المناطة به (أبو النصر، 2012) .

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

- **المبحث الأول: التمكين الإداري.**
- **المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.**
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التمكين الإداري

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم مشكلة في مواكبة التطورات المختلفة نتيجة للتقلب الحاصل في مختلف المجالات التكنولوجية والمعلوماتية، والاتصالات والأنظمة والقوانين، واستخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة. وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات، وتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بأداء العاملين و أداء المنظمة ككل. ويزداد اهتمام الإدارة في أداء الموارد البشرية من خلال الربط بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وإيجاد بيئة ومناخ تنظيمي ممكن من شأنه تدعيم الأداء الفاعل للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم وولائهم للمنظمة، والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

ويعد التمكين حالة ذهنية وسياق إدراكي يضفي على الفرد شعوراً بتحمل المسؤولية والسيطرة على الأداء عند القيام بالأعمال الخاصة الموكلة إليه، أما التمكين الإداري فهو إعطاء العاملين الحرية في أداء عملهم عن طريق تزويدهم بالصلاحيات الكافية للقيام بها (أفندي، 2003).

والتمكين الإداري من أهم مداخل تحسين العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمات وشيوع مفاهيم الانتماء والملكية ولذلك فإن دراسة التمكين الإداري تحمل في طياتها مفاهيم وسلوكيات إدارية من شأنها تحسين قدرات المديرين ومهاراتهم (Dufour and Matoos, 2013).

مفهوم التمكين الإداري:

شاع مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، وقد أعطى المفكرون والباحثون في هذا المجال العديد من التعاريف لمفهوم التمكين (الكساسبة، 2009).

كما وتشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك أراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على حرية وصلاحية للقيام بوظيفته التي يقوم بها الموظف

ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور خارج سياق الوظيفة، وسوف يقوم الباحث باستعراض عدد من هذه المفاهيم.

عرف (Lee, 2012) "التمكين على أنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" (p:20).

كما وعرف الرشودي (2009) "التمكين الإداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، ومعارفهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم وهذا يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (ص: 10).

وعرف الدوري وصالح (2009) "التمكين على أنه إشراك الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توليد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، وإعطائهم حرية وصلاحية أكبر لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم" (ص: 28).

وبين (Smith, 2006) أن التمكين مفهوم إداري يعني منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، والثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، بوساطة تأهيلهم تأهيلاً مناسباً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل رضاهم النفسي من عملهم، في إطار من القدرة على تحمل المسؤولية (p:245).

كما ويشير (Michael, 2014) "أن من المرتكزات الأساسية لنجاح علمية التمكين الإداري: تفويض الصلاحيات، وفرق العمل، والتدريب، وحفز العاملين بالإضافة إلى الإثراء الوظيفي، وتوفير الموارد، وتطوير بيئة العمل الحافزة للإبداع، والابتكار والإتقان" (p:56).

التمكين الإداري:

عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين الإداري، يكون فاعلاً في منح صلاحيات للموظفين على أدائهم لأعمالهم، وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل ويمكن تحديد أهم فوائده بتسريع عملية اتخاذ القرارات وتقليص الوقت،ويكون الالتزام بالأداء الوظيفي أكبر،

كما أنه يساعد العاملين على الحصول على تصور أكبر بالانجاز لأعمالهم (Mullius, 2007). وحسب علم (Schermerhorn and Obson, 2000) أن من فوائد التمكين الإداري تخفيف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم، كما وتساهم فوائد التمكين الإداري في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز أدائهم داخل المنظمة.

كما ويبين الحراحشة والهيتي (2006) أن التمكين الإداري يضمن فعالية الأداء، وكذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويشيروا إلى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظفين تحسين نوعية الخدمات وجودتها، وضمان فعالية المنظمة، وزيادة الثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة، وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها، ويساعد التمكين الإداري على السرعة في أنجاز المهام والإجابة على التساؤلات، وتحسين دافعية والتزام الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

كما ويشير المغربي (2001) إلى أن تمكين الموظفين يحقق عدة فوائد بالنسبة لكل من المنظمة وفرق العمل والموظفين، فالنسبة للمنظمة يعمل التمكين الإداري على تطوير تفكير الموظفين فيها، وتشجيعهم على الإبداع، وإتاحة المجال لهم للتخطيط ،وصياغة الرسالة ووضع الرؤى، ووضع الخطط الإستراتيجية، ويعمل التمكين على تطوير أفراد المنظمة وتحسين طرق العمل فيها واستغلال قدرة كل فرد، وزيادة التزامهم وخلق روح المسؤولية لديهم، وتطوير مهارتهم وتنمية قدراتهم، وإيجاد الدافع لديهم للعمل والابتكار باستمرار.

أهمية التمكين الإداري:

هناك من الأدب النظري والدراسات السابقة التي بينت أهمية التمكين الإداري منها دراسة ملحم (2009)، وجودة (2014) والدوري وآخرون (2009) حيث قام هؤلاء الكتاب بتقسيم التمكين الإداري إلى من حيث الأهمية إلى ما يلي:

نتائج خاصة بالموظف: التمكين الإداري يحقق للموظف نتائج غالبها إيجابية، نذكر منها ما يلي:

تحقيق الانتماء: يسهم التمكين الإداري في زيادة انتماء العامل، حيث يعكس الانتماء رغبة العامل بالعمل، ويرفع القدرة على الإنتاج، وتقليل التغيب عن العمل وزيادة نسبة دوران العمل (الدوري وآخرون، 2009).

المشاركة الفاعلة: يعمل التمكين على زيادة فاعلية الموظف وانتمائه وتحفيزه على تحقيق أهداف المنظمة (ملحم، 2009).

تطوير مستوى أداء الموظفين: لرفع مستوى رضا الموظف وتحسين مستوى الأداء لديه لا بد من تمكينه عن طريق إعطائه السلطة والصلاحية والثقة والاستقلالية والحرية في أداء العمل (الدوري وآخرون، 2009).

اكتساب المعرفة والمهارة: يجب تدريب الموظف وتنمية مهارته لإكسابه المعرفة اللازمة لانجاز العمل بكفاءة عن طريق انخراطه في الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل وهذا لا يتم إلا من خلال التمكين (جودة، 2014).

المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: عندما تقوم المنظمة بتدريب موظفيها للتطوير كفاءته وزيادة معرفته ومهارته، فإنها ستحافظ عليه ولا تفرط به بسهولة، لان ذلك سيكون مكلف وليس لصالح المنظمة (ملحم،2009).

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: عندما يشعر الموظف أن له قيمة بمنظمته ويكون له سلطة وصلاحية في أدائه للعمل والمهام الموكلة إليه، فأن ذلك يكون لصالح المنظمة، ويدرك قيمة نفسه ودوره في انجاز العمل (الدوري وآخرون، 2009).

تحقيق الأداء المميز: عند تمكين الموظف ومنحه الحرية في التصرف والسماح له في المشاركة في اتخاذ القرار فأن ذلك سيؤدي إلى الوصول لأداء متميز (جودة، 2014).

نتائج خاصة بالمنظمة: أن جميع ما قدمته المنظمة للموظف من معرفة ومهارة ومعلومات وتدريب وحوافز وثقة سيرفع قدرة الموظف وكفاءته، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ومما سبق يتبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل كما بين الدوري وآخرون (2009) على النحو التالي:

- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** حين تمكن العامل وتمنحه حرية التصرف في العمل فان ذلك يودي رفع مستوى أدائه وانتمائه للمنظمة.

- **تحسين في مستوى إنتاجية الموظف كماً ونوعاً.**
- **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لإعطاء حرية التصرف للموظفين في المنظمة تشجع الموظف على تقديم أفكار خلاقة وروح المبادرة.
- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** أن من أصعب الأمور التي تؤدي إلى الفشل في التطوير والتنمية هي مقاومة الموظفين للتغير، وعند تمكين الموظف يصبح أكثر رغبة في التغير.
- **تحقيق نتائج أداء جيدة:** من حيث الحصة السوقية والربحية وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام وسمعة المنظمة.
- **تحسين العلاقة بين الموظفين:** عند تطبيق مفهوم التمكين تنشا علاقة متميزة بين الموظفين.

نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها: أن تمكين الموظفين في المنظمات يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة.

أساليب التمكين الإداري:

أورد دافيس (1993) المشار إليه في اليعقوب (2004) أن هناك عشرة طرق اقترحها لتمكين الموظفين إدارياً وهي على النحو التالي:

- **التمكين خلال المسؤوليات:** وهنا يشترط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف محددة له وواضحة.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** ان زيادة الصلاحيات للموظفين يودي إلى زيادة حماسهم للعمل.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.

- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف داخل وخارج المنظمة وتعزيزها وإصلاحها.
- **التمكين الإداري من خلال التدريب والتطوير:** ويودي ذلك إلى تزويدهم بخبرة تساعده في انجاز الأعمال الموكلة له.
- **التمكين من خلال المعلومات والمعرفة:** حتى يستطيع الموظفين القيام بوجباتهم يجب تزويدهم بالمعلومات والخبرة التي تمكنهم من ذلك.
- **التمكين من خلال الاهتمام والتقدير:** عند شعور الموظفين بالتقدير فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة دافع العاملين لانجاز العمل.
- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** وهنا يعتقد أن الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطر قد يقوده إلى التميز.
- **التمكين بواسطة منح الثقة:** إعطاء الثقة للموظف يقلل من التفكير في العمل ويوفر الوقت.
- **التمكين من خلال الاحترام:** يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.

مزايا التمكين الإداري:

أشار كل من (Schermerhorn, Obsorn and Hunt, 2000)

إلى أن منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص الآتية:

1. زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
2. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
3. توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
4. تشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

وأشار الباحث أن المنظمات التي تؤمن بمفهوم تمكين فريق العمل وتعمل به، يصبح هنا الموظفين مبدعين أكثر ومتفانين من أجل إنجاز العمل أكثر؛ مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

وذكر ملحم (2009) أن خصائص ومميزات التمكين الإداري تحدد في التحكم والسيطرة في الأداء ، والإحساس بالعمل ، والمساءلة والمسؤولية عن نتاج أعمال الموظف.

أهداف التمكين الإداري:

هناك عدد من الأهداف التي تحققها المؤسسات من تنفيذها لبرامج التمكين ومن هذه الأهداف الآتي جلاب (2011):

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع، ودعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، والغيابات، والمرض، وزيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- استعمال الضغط وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية، وزيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة، وزيادة مستوى الجودة، وتلبية متطلبات الزبون.
- المحافظة على التنافسية وزيادتها، إن بلوغ هذه الأهداف ليصبح المدراء أكثر فاعلية عندما يكونوا مسهلين أكثر من كونهم قادة، وأنهم يجب أن يمنحوا القوة للأفراد وليس المسؤولية فحسب.

في حين أشار Ugboro and Obenge (2000) أن أهداف التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الموظفين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع الأنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها. ومن هنا يشير إلى أن التمكين يقود إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعل أدائهم أفضل، كما يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية

والفعالية المتزايدة، كما أنه يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات المهمة لخدمة توجهات المجتمع وأهدافه.

خطوات التمكين الإداري:

من أفضل الطرق تنفيذ تمكين الموظفين هو التغيير التدريجي، وقد أورد عشرة خطوات لتنفيذ عملية التمكين الإداري:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتمكين: في البداية لا بد أن يقرر المدير لماذا يريد تبني برامج تمكين إداري للعاملين ويوضح السبب الدافع إلى ذلك، قد يكون السبب لتبني هذه البرامج زيادة معدلات الأداء بالكم والنوع والجودة، أو زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، أو زيادة لإحساس بالعدالة التنظيمية، أو زيادة الشعور بالثقة بالمديرين والمنظمة، ومهاما يكون السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للموظفين يساعد على التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ويجب التوضيح من قبل المديرين الهيأة والشكل الذي سيقوم عليه التمكين الإداري.

الخطوة الثانية: تهيئة المديرين للتمكين يشكل تغيير سلوكيات المديرين نحو التخلي عن القوة والسلطة أو التنازل عنها خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري في المنظمة.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤسين: يعد قرار المديرين في التخلي عن القوة أو السلطة خطوة أساسية نحو نجاح التمكين الوظيفي، وهنا يجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات اليومية أو التشغيلية، والقرارات الإستراتيجية السنوية (أبو المجد، 2008).

الخطوة الرابعة: اختيار الأفراد المناسبين: على المديرين اختيار موظفين كفء يمتلكون قدرات وخبرات ومهارات تؤهلهم دون غيرهم للتمكين الوظيفي، مثل خبرتهم العملية، ومعرفتهم في مجال العمل، ويجب أن يمتلك هؤلاء الموظفين عدد من المهارات مثل مهارة التفاوض مع الزملاء الموالين والمنافسين في العمل، ومهارات الاتصال، ومهارات القيادة وتكوين فرق العمل.

الخطوة الخامسة: توفير التدريب والتوجيه التدريب هو أهم العناصر والمكونات الأساسية للتمكين، حيث أنه يجب على المنظمة توفير مواد تدريبية تتعلق بحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، لرفع المستوى المهاري والفني للموظفين.

الخطوة السادسة: الاتصال والتواصل الفعال لكل إدارة طريقة في التواصل بينها وبين الموظفين المراد تمكينهم إدارياً حيث أنه يمكن استخدام الاتصال اللفظي أو غير اللفظي، ويحدد من خلال ذلك رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، والنتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة ومعايير الأداء والوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك النتائج (جودة، 2014).

الخطوة السابعة: المشاركة بالمعلومات لكي يتمكن الموظفين من اتخاذ قرارات صحيحة للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم ومهامهم لتساعدهم على إدارة العمل ووضع الأسس والمعايير للنجاح، ومداخل التحسين وتطوير النظم الفعالة في المنظمة.

الخطوة الثامنة: تكوين فرق العمل لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغير لا بد من العمل بروح الفريق الواحد لأن قراراتهم وأفكارهم تكون أفضل من الفرد الذي يعمل لوحده.

الخطوة التاسعة: التمكين في هذه الخطوة يقتصر على دور الإدارة في توفير الموارد والمعلومات، وتأهيل الموظفين فنياً، ونفسيا، وسلوكياً، والثقة بهم، أجل تحقيق النجاح لجهود التمكين يجب أن يتم وضع برنامج للحوافز والمكافآت يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة العاشرة: تقويم النتائج هنا يمكن القول أنه لا يكمن تغيير بيئة المنظمة في يوم وليلة، لهذا يجب على المدير أن يقوم عملية التمكين من خلال تقويم نتائج العمل المترتبة عليه مثل: معدلات الإنجاز في الأداء، ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، تحسين معدلات الغياب ودوران العمل، وبالتالي فمن الخطأ استعجال الإدارة الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية طويلة تأخذ وقت، وتتضمن جميع أطراف المنظمة (الدوري وآخرون، 2009).

مستويات التمكين الإداري:

للتمكين الإداري عدد من المستويات تجعل الموظفين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلاً المنظمة، وليس ما تريد الإدارة فقط، ويتوضح لدى المديرين أن علمية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون أحداث أي نوع من الضغوط تجعلهم أقل إنتاجية، والحل لهذه المشكلة يكون من خلال التمكين الإداري وقد حدد الفياض (2005) أن هناك خمسة مستويات يجب على الفريق الإداري تطبيقها مع الموظفين داخل المنظمة ومن هذه المستويات:

المستوى الأول: أنه يجب على المديرين اتخاذ القرارات وأعلام الفريق الذي يقوم بالعمل معه داخل المنظمة، ولكن على الأغلب يضع المديرين القرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء أعلام الفريق بما تم وضعه من قرارات.

المستوى الثاني: يعتمد هذا المستوى على اقتراحات الموظفين من خلال سؤال الفريق عن أي اقتراحات ومن ثم يقوم بوضع القرارات متعمداً على ذلك.

المستوى الثالث: هنا يدور الحوار بين المدير وفريق العمل ويطلب المدير تقارير وأوراق ومدخلات بشكل مفصل، وقد يأخذ المدير أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: هذا المستوى يأتي من خلال استمرار بناء العلاقات بين المدير والموظفين ويقوم المدير بأخذ القرارات المناسبة وبشكل تعاوني بين المديرين والموظفين.

المستوى الخامس: في هذا المستوى يحث المديرين على استمرار العلاقات ومن هذا المستوى يتم تقرير القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

متطلبات التمكين الإداري:

لا بد من توفر متطلبات أساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري، لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات ومن هذه المتطلبات كما ذكرها العتيبي (2005):

1. **الثقة الإدارية:** من أهم أساسيات عملية التمكين الإداري الثقة بين المدير والموظفين، فهناك بعض الأدبيات التي تناولت الثقة كمطلب أساسي قبل عملية التمكين الإداري أي لا بد أن تكون متوفرة لإنجاح التمكين، لأن الرئيس هو الذي يبادر بتمكين الموظفين، وعليه يمكن القول أن الثقة كمتطلب أساسي للتمكين هي علاقة تبادلية بين المدير والموظفين.
2. **الدعم الاجتماعي:** لا بد أن يشعر الموظفين بالدعم والتأييد من طرف زملائهم ومديرهم وهذا يزيد من شعور الموظفين بالتمكين الفعلي وبالتالي زيادة الثقة وزيادة شعور الانتماء والولاء والالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.
3. **الأهداف والرؤية المستقبلية**: لتحقيق درجة عالية من التمكين لا بد على المنظمة أن تقوم بشرح وتوضيح أهداف المنظمة ورسالتها، وإدراك الموظفين لرؤية الإدارة العليا وذلك

سيترتب عليه شعور العاملين بقدراتهم على التصرف ذاتياً دون الرجوع إلى الإدارة العليا وانتظار الأوامر وتنفيذها.

4. **فرق العمل:** وهو مجموعة ممكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية (البرادعي، 2005).
5. **الاتصال الفعال:** لا بد من استخدام وسيلة اتصال تكون فعالة في عملية نقل المعلومات بين أجزاء المنظمة المنظمة (البرادعي، 2005، جاد الرب، 2009).
6. **التدريب المستمر:** التدريب هو اكتساب الموظفين مهارات محددة ومرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح انحرافات الأداء مثل اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل (حمداوي، 2004).
7. **مكافأة الموظفين:** تشجع المكافآت الموظفين على بذل المزيد من الجهد والعمل بكفاءة ، وتساعد على تغيير سلوك الموظفين للأفضل (العمري، 2011).

أبعاد التمكين الإداري شرح مفصل:

تعددت مجالات التمكين الإداري حسب توجيهات الباحثين في الأدب النظري والدراسات السابقة ومن أهم هذه المجالات والتي اعتمدنا عليها في الدراسة كما ذكرها كل من قريشي وآخرون (2015) وعادل وآخرون (2015):

1. **التدريب والتعليم:** وهو ذلك الجهد المخطط له من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات أو السلوك من قبل الموظفين بهدف تحسين أدائهم الحالي، والمستقبلي، بما يخدم أهداف ومساعي المؤسسة.

وذكر الهيتي (2003) أن التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة

الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما تتيح المجال للموظفين اكتساب المهارات والخبرات.

وأشار حسن (2004) أن من خصائص المنظمة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب الموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعلم مع فرق العمل.

2. **التحفيز**: هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التأثير على العاملين مما ينعكس إيجابياً على الكفاية.

ومن وجهة نظر مطر (2009) أن سلوك الموظف وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات وقدرات من خلال التحفيز وإثارة دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع انتظاراتهم وتعزيز العلاقة بين التنظيم والعاملين وهذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية وهي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو العمل وتعزيز ولاءه وشعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

3. **الاتصال الفعال:** هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال واستقبال المعلومات.

وحسب علم الدوري وآخرون(2009) أن الاتصال الفعال يشكل القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرون من فهم السلوك الإنساني ومن ثمة إمكانية توجيه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار. والاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للموظفين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة، فتتدفق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المرتدة، ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية.

4. **تفويض السلطة:** هو أن يعهد القائد إلى بعض الموظفين واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات للموظفين يقتضي أن يفوضهم قدراً من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات.

وأشار عبد الحسين(2012) أن التفويض هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

5. **فرق العمل**: هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

وبين جاد الرب (2006) أن المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين، يصبح الفريق الركيز الأساسية للهيكل التنظيمي، فيشترك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها، ويعرف فريق العمل على أثر مجموعة الأفراد يعملون معنا تحكمهم درجة من الاعتماد المتبادل لانجاز المهام المحددة في إطار انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

معوقات التمكين الإداري وتحدياته في المؤسسات:

لقد أشار الأدب النظري والدراسات السابقة إلى معوقات لتطبيق التمكين وكان من أبرزها ما ذكره العتيبي (2005):

1. **سيادة البيروقراطية:** هذا النمط من القيادة لا يسمح بالمبادأة بالإبداع، ويعتمد فيها الموظفين بصورة كلية على مدرائهم، نظراً لوجود الكثير من اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعله المرؤوسون، ولتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.
2. **عدم وجود التدريب المناسب:** يجب أن يتوفر دائما في المنظمة التدريب المستمر لكل فرد من أفراد المنظمة وذلك من أجل خلق مهارات وسلوكيات متجددة لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم.

3. **عدم كفاءة القيادة:** للقيادة دور هام وحيوي في تطبيق التمكين الإداري، وأن المديرين هم الأساس في التطبيق المثالي للتمكين، إذ لم يكن التطبيق سلم من جهة المديرين سوف يواجهون مقاومة شديدة من جانب الموظفين.

4. **تخوف المديرين:** من أن يكون الموظفين أكثر قدرة ومهارة في الأعمال من قدراتهم، مما يظهرهم بمظهر الضعف أمام الإدارة العليا، وبالتالي تلجأ الإدارة العليا إلى الاعتماد على هؤلاء الموظفين نظرا لكفاءتهم العالية، مما يؤدي إلى فقدان المديرين السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به.

5. **تخوف الموظفين:** من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك للأسباب التالية: الخوف من العقاب عند ارتكاب الخطأ، أو الظهور بمظهر الغبي عند الوقوع بالخطأ، أو الخوف من فقدان العمل، أو تخوفهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم على تلقي الأوامر وتنفيذها، أو لفقدان الدعم المطلوب.

6. **الاعتقاد الخاطئ:** من المنظمة أن تمكين الموظفين هو الحل السريع لعلاج كافة المشاكل، فالتمكين عملية سلوكية تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة.

كما أشارت دراسة جريسلي (Greasley, 2012) أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ومن هذه الصعوبات والمعوقات، مقاومة التغير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم، وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية والمحاسبة، عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيع منهج تمكين الموظفين وإستراتيجية، وجمود الثقافة التنظيمية، ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية، خوف المديرين على مراكزهم الوظيفية، والمركزية الشديدة.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد:

احتل موضوع الأداء جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، (أبو النصر، 2014).

والأداء الوظيفي كان ومازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Faroqui and Nagendra , 2014).

ويستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط له وذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة. مفهوم الأداء يتعدد بتعدد جماعات الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمديرين يعني المرودية، والقدرة على المنافسة وللموظف يعني مناخ العمل، الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى (إدريس والغالبي، 2013).

مفهوم الأداء الوظيفي:

نال مفهوم الأداء نصيباً وافراً من الاهتمام في الدراسات الإدارية لأهميته، وفيما يلي أهم التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين . ومن هذه المفهومات ما يلي:

عرف عاشور (2005) الأداء الوظيفي بأنه أداء الموظف المهام التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

وبين حسن (2004) الأداء الوظيفي بأنه مدى قيام وإتمام الموظف للمهام المكونة لوظيفته ، وهو يشير إلى الطريقة التي يودي بها الموظف متطلبات الوظيفة.

وذكر الطعامنة (2009): أن الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فأنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة.

ويؤكد (Andreia, 2012) أن الأداء الوظيفي من أهم المحصلات الوظيفية وقد تم تعريفه على انه القيمة المتجمعة من النشاطات التي يشارك بها الموظف بشكل مباشر وفردي إيجاباً أم سلباً في انجاز الأهداف التنظيمية.

ومن وجهة نظر دروزة (2008) أن الأداء يمثل النتائج التي تحدد السلوك، فالنتائج المرغوبة يشير الى الأداء الإيجابي والنتائج غير المرغوبة تشير إلى الأداء السلبي المحددة للسلوك.

وأشار كل من (Faroqui & Nagendra, 2014) أن الأداء الوظيفي للموظفين يلعب دوراً حاسماً في أداء المؤسسة. حيث أن الموظف غير الكفؤ لديه أداء وظيفي متدني، ولهذا السبب فان لباقة الشخص في الكلام وإيصال المعلومات يمكن أن تكون مؤشراً على أداءه في العمل لأن من لديهم هذه المهارة ستنعكس عليهم إيجاباً في نتائج عملهم وتوطيد العلاقة مع المدير المباشر لديهم.

بالاعتماد على التعريفات السابقة يشير الباحث أن الأداء الوظيفي هو إدراك المهام والدور الذي من خلاله يستطيع الموظف تحقيق وإتمام المهام الوظيفية الموكولة إليه، وأن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد، ويعكس الأداء الكيفية التي تحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، فامتلاك الفرد مقدرة على أداء العمل بدون وجود دافعية لديه لا يؤدي العمل بالشكل المطلوب، وإذا كانت لديه الدافعية في العمل بدون المقدرة لا يمكن أن يؤدي العمل كما ينبغي.

ملامح الأداء الوظيفي:

يحتاج الموظفين في المنظمة إلى معرفة ملامح الأداء المتميز حيث أنهم بحاجة إلى الإطلاع على أفكار المنظمة والدور الذي تقوم به والمبادئ التي تسير عليها أن يروها تتحول إلى واقع ملموس يعيشونه، تتمثل ملامح الأداء المتميز في المنظمة فيما يلي الشماع وحمود (2007):

1. نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية.
2. قيام المنظمة على تأمين المستلزمات البشرية والمادة والمعلوماتية بصورة دائمة، وبالتالي إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها من حيث إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتزايدة للمستفيدين منها.
3. البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال هذه العوامل.

أنواع الأداء الوظيفي:

يصنف كل من (Gibbs, 2004)، (Kiyoshi, 2006)، الأداء إلى ثلاثة أنواع كالأتي:

1. أداء المهام: الأداء الذي يسهم في انجاز عمليات المنظمة مثل البيع والإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وجرد المخزون (Gibbs, 2004).
2. الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوك الذي يودي إلى معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، ويسهم هذا السلوك في تشكيل المناخ التنظيمي والثقافة، والأداء هنا يعتمد على الظرف الذي يتم فيه معالجة العمليات، وممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء لمساعدتهم في حل مشكلة تتعلق بالعمل، أو نحو المنظمة عن طريق الحرص، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه إلى العمل التطوعي للقيام بمهام خارج الدور الرسمي للوظيفة (Kiyoshi, 2006).
3. الأداء المعاكس أو المجابة: يتميز الأداء المعاكس بأنه ذو سلوك سلبي في العمل مثل الغياب، والتأخر عن مواعيد العمل، والانحراف، وسوء الاستخدام، والعدوان والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة (Gibbs, 2004).

عناصر الأداء الوظيفي:

لقياس وتحديد مستوى الأداء العاملين في المنظمات هناك عناصر يتم استخدامها، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمات. أن من أهم عناصر الأداء الوظيفي معرفة متطلبات الوظيفة

حيث أنها تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والمعرفة العامة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها في نوعية العمل التي تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (العميان، 2003).

محددات الأداء الوظيفي:

يرى الصيرفي (2009) إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسة هي الجهد المبذول وهو الذي يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله، والمميزات الفردية التي تمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لوظيفته التي تعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وكيفية التي بها ممارسة دوره في المنظمة.

معايير الأداء الوظيفي:

هو كمية العمل وجودته المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معنية وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يحب أن تنجزه الأعمال به داخل المؤسسة (مرعي، 2003).

حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده المنظمة وتعده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائها الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين (مرعي،2003).

لكي يتم تقييم الأداء لا بد من وضع الأهداف لتقييمه كالآتي أبو شرخ (2010):

1. **تحديد معايير الأداء**: يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال: باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد إليها كالآتي (أبو شرخ، 2010):

أ. الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.

ب. الثبات: أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي الحصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج. التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.

د. القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

ه. سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2. **قياس الأداء**: تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي أبو شرخ (2010):

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

وقد ذكر أبو شرخ (2010) أن معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف, ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير، ولقياس الأداء لا بد من وضع معايير للأداء. هذا ويمكن ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول. وتقسم معايير الأداء إلى المعايير التالية كما أشار إليها:

- سرعة الأداء: تمثل معيار(الزمن) الوقت المستهلك في الأداء.

- حجم الأداء: تتمثل بالمعيار الكمي لمخرجات الأداء.
- دقة الأداء: مدى الالتزام بتطبيق القواعد والتعليمات والأنظمة والقوانين في الأداء.
- جودة الأداء: مدى مطابقة مخرجات الأداء لمعايير ومواصفات وشروط الأداء المطلوب.

الأداء الوظيفي الفعال:

إن الأداء الفعال للموظف يعبر عن نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة، ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي للموظف هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويكون ذلك كله من خلال وجود عدة عوامل مميزة تميز الموظف الفعال عن غيره، من خلال وجود كفايات الموظف في المعلومات التي يمتلكها والمهارات، والاتجاهات، كما وتؤثر بيئة التنظيم الداخلية على الموظف الفعال من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب، متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسئوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة، في البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة (الطعامنة، 2009).

العوامل التي تدعم الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص العوامل التي تدعم الأداء الوظيفي حسب بروان وهارفي (Harvey, 2006 & Brown) بما يلي:

1. يتوجب على المنظمة أن تفهم الموظفين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء فيها بالحيوية والفاعلية.
2. من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد.
3. تقع على عاتق المدير مسؤولية قيادية نحو التقارير التي تقدم لهم ممن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

4. يجب على المدير الكفء أن يضع أهداف بارزة ليتسنى للموظفين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات.

5. يجب على المدير أن يهتم بما يقوله الموظفين ويساعدهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الإستراتيجية، كما يجب على الإداريين مساعدة الموظفين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة.

6. تقع على عاتق المدير مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء في المنظمات، وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيها.

7. إشراك الموظفين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما لها من أثر إيجابي على الأداء، ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من انجاز العمل مباشرة لان العاملين يتذكرون العمل وتفاصيله.

8. اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك لدوره في تحسين الأداء في المنظمة، حيث أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، فالإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل، وأن مشاركة الموظفين في صنع القرار وتحسين الأداء.

العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي:

الأداء ما هو إلا سلوك يسلكه الفرد في أداء واجباته ومهامه ومسئوليات العمل الذي يناط به، والأداء في حقيقة الأمر يتنوع ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها وعليه فإن أهم العوامل الأداء الإيجابي العساف (2003):

1. التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، موعد انجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.

2. الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجتهد في عملة، ويتم توجيه نصح للمقصر.

3. دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال، مثل: تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

4. التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.

الأداء والتحديات العالمية:

أن ظهور العديد من التحديات العالمية المتمثلة في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي، أدت إلى زيادة الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء، لذلك لا بد على المنظمة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعدها في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة ومن أهم هذه العناصر ما يلي (Sudin, 2011):

التحسين المستمر: إن مسئولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنما هي مسئولية جميع العاملين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات، كما أن التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء للمنظمة، وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات، وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر للأداء كما أشار إليها (Jabeen, 2011) تساعد المنظمة على الاستمرار وتعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر، من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم، وأن يكون التحسين مكوناً حيوياً من استراتيجية العمل بالمنظمة، أن الاتجاهات الإيجابية لدى القادة والعاملين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر، وتحديد أهداف التحسين في الأداء من خلال تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لأن التدريب المستمر للعاملين يساهم في تحقيق تحسين أدائهم الوظيفي، وذلك يكون من خلال تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء، أن الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب، والمتابعة المستمرة لآراء العاملين والمستفيدين كل ذلك يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات.

وهنا يرى الباحث أن المنظمة لكي تضمن الأداء المتميز لا بد عليها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة.

استثمار الوقت: يوجد ارتباطاً وثيقاً بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة، أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسئوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسئوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره (جواد، 2010).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية:

1. **دراسة عطية (2016). بعنوان: "هل يؤثر تمكين الموظف على الأداء الوظيفي" دراسة استطلاعية حول وزارة العمل في مملكة البحرين".**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير تمكين الموظف على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في وزارة العمل في مملكة البحرين تبعا للممارسات التقليدية من حيث الروتين والمركزية والتي قد تعيق سير العمل في منظمات الأعمال حيث تتم من خلال نموذج متعدد الأبعاد يشمل المهام، السلطة،الالتزام، والثقافة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة لتحديد أثر تمكين الموظف على الأداء الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (128) من الموظفين العاملين في مملكة البحرين. وتم التوصل من الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي لأولئك الموظفين عن طريق استخدام معامل الارتباط والذي بلغ (677)، كما بينت الدراسة وجود أثر لتمكين الموظف بأبعاده (المهام، السلطة، الالتزام، والثقافة) على الأداء الوظيفي بنسبة (55.2%). كما كشفت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية مثل (العمر، الجنس، المؤهلات، والمسمى الوظيفي).

2. **دراسة بن سهلة (2016). بعنوان: "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة" دراسة حالة كليات جامعة محمد خضير بسكرة".**

وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خضير بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من كل الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم (88) وتم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً وذلك عبر الزيارات الميدانية وتم استرجاع (82) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبينت الدراسة العديد من النتائج من أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال والتحفيز) على المنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، الجنس)، باستثناء متغيرات العمر، والوظيفة الحالية، والخبرة المهنية.

3. دراسة عادل، وآخرون (2015). بعنوان: "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكره.

وسعت الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري في أداء المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت الدراسة (143)، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة، وظهر هذا الأثر بواسطة أبعاد الدراسة المتعلقة بتفويض السلطة، والاتصال، وفرق العمل. وكشفت الدراسة ضرورة فهم فلسفة التمكين الإداري وإعادة النظر في كيفية التحفيز المادي والمعنوي وطريقة تدريب العاملين .

4. دراسة النوايسة وآخرون، (2015) بعنوان: "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك كما يراها العاملون فيها".

وتهدف معرفة مستوى التمكين الإداري لديهم . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين وعددهم (1263) موظفاً. وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، واحتوت على (23) فقرة في المجالات التالية: (التدريب، تفويض السلطة، العمل الجماعي، تحفيز العاملين). وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف، وإشارة نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود إلى: متغير الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس.

5. دراسة قريشي وآخرون (2015). بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الأهداف استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينه بلغ حجمها (150) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبانة. وبينت الدراسة عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي، وأظهرت الدراسة وجود أثر لمتغير الجنس على التمكين الإداري.

6. دراسة بو خلوة، وآخرون (2015). بعنوان: "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الاحات بتقرت- ولاية ورقلة".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في تلك المؤسسة، والتعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول الموضوع، بحيث يعود الاختلاف إلى العمر، الجنس، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت الدراسة ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين الإداري (تحفيز العاملين ، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة) على الرضا الوظيفي، أن العاملين غير راضين عن كيفية الترقية والعلاقة مع رؤسائهم، وعن الراتب، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي.

7. دراسة أبو عليم (2014) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"

وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيم في المستشفيات الخاصة في عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتكونت عينة الدراسة من (250) استبانة من مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة تشابكيه خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب وإعطاء المعلومات، تفويض السلطة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي، وجود أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن، وجود أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما لذلك من دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص.

8. أجرى الطعاني، وآخرون (2013) دراسة بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، بلغ مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين، وقد تم تصميم أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً، واستخدمت الدراسة منهج الوصفي المسحي، وكشفت الدراسة أن درجة التمكين الإداري (التدريب وإعطاء المعلومات، تفويض السلطة) مرتفعة،

وأن مستوى الرضاء الوظيفي متوسط، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعز إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ولم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي ، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

9. دراسة خليل، (2012) بعنوان: "التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها".

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق العاملين للتمكين، ومستوى أدائهم فيما مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وإذا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية). كما سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التمكين الإداري على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (784) إستبانة على أفراد عينة طبقية تم توزيعها لكافة المستويات الوظيفية من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من الموظفين في كافة مراكز الوزارات الحكومية الأردنية والبالغ عددهم (8558) موظفاً وموظفة، وقد تم معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج ما يلي: أن هناك مستوى متوسط لممارسة التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، العمل الجماعي، وضوح الهدف، بيئة العمل) لدى العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية المختلفة، كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع بين التمكين والأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الحكومية الأردنية.

10. دراسة مسعود (2012). بعنوان: "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية".

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما وأثر المتغيرات المستقلة (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية، ومهارة استخدام الحاسوب، والتأهيل والتدريب، والجنس) في مستوى إدراكهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتالف مجتمع الدراسة من (759) مدير ومديرة ، وبلغت عينة الدراسة (300) مدير ومديرة، واعد الباحث استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وبينت الدراسة النتائج

التالية: أن مستوى امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كان كبير، هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعود لمتغير المؤهل العلمي، الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة مرحلة المدرسة مهارة استخدام الحاسوب، العمر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات التالية (الجانب الإداري، الجانب الشخصي، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل والمجال الكلي تبعا لمتغير العمر ومتغير التدريب والتأهيل، وقد أوصت الدراسة بما يلي: العمل على إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية وتزويد مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة المتطورة.

11. دراسة العامور (2015) بعنوان: "أثر عناصر العملية التدريبية في أداء العاملين الإداريين والفنيين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق عناصر العملية التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. والتعرف على اثر عناصر العملية التدريبية في أداء العاملين الإداريين والفنيين في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية على أداء العاملين والإداريين .وتكونت عينة الدراسة من 602 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وقام الباحث بإعداد استبانة، وبعد إجراء الإحصاءات اللازمة أظهرت النتائج أن هنالك اثر لتطبيق عناصر العملية التدريبية في أداء العاملين الإداريين والفنيين.كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق عناصر عملية التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان بدرجة متوسطة. بالإضافة إلى أن مستوى أداء العاملين الإداريين والفنيين جاء بدرجة مرتفع.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

1. أجرى (Avidov etal, 2014) دراسة بعنوان: "Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions" التمكين لدى المعلمين الذي يشغلون مواقع قيادية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري لدى المعلمين الذين يشغلون مواقع قيادية، استخدمت هذه الدراسة النوعية أسلوب المقابلات لاستكشاف أنماط التمكين لدى المعلمين الذي يشغلون مواقع قيادية، وتكونت عينة الدراسة من (576) مدرس ومدرسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة وأسلوب المقابلات وبعد إجراءات الإحصاءات اللازمة أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مستوى التمكين يرتبط بالموقع القيادي الذي يشغله المعلم، وكذلك بدرجة تصورهم لهذا الموقع، وأوصت الدراسة بضرورة تقييم المديرين لأنماط تمكين معلميهم والعمل على تنميتهم نحو تمكين تعزيز التغيير.

2. أجرى (Otuko, 2013) دراسة بعنوان: "Effect Of Training Dimensions On Employees Work Performance: A case study of Escon Consulting" أثر تدريب الأبعاد على أداء عمل الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تقدير احتياجات التدريب ومحتوى التدريب وتقيم التدريب على أداء الموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظف و(6) رؤساء أقسام، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء الإحصاءات اللازمة أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن هناك تأثيراً إيجابيا وكبير لتقدير الاحتياجات التدريبية ولمحتوى التدريب ولتقيم التدريب على أداء الموظفين.

3. دراسة (Hafeez, 2015) بعنوان: "Impact Of Training On Employees Performance, Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi ,Pakistan" أثر التدريب على أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التدريب على أداء العاملين، وتالف عينة الدراسة من (356) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء الإحصاءات اللازمة أظهرت الدراسة كلما حصل الموظف على التدريب فانه يصبح أكثر كفاءة.

4. **وفي دراسة أجراها (Faulkner & Laschinger, 2008) بعنوان "The effects of structuraland psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses" العلاقة بين التمكين النفسي والهيكلي لدى الممرضين.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والهيكلي وتأثيرهما على إدراك الممرضين في المستشفيات لعامل الاحترام، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية عددها (500) ممرض قانوني ممن يعملون في المستشفيات الكندية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وقد استخدمت الدراسة التحليل الوصفي، وبعد إجراء الإحصاءات اللازمة أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن العوامل النفسية والهيكلية للتمكين لها تأثير ذو دلالة إحصائية على شعور المبحوثين باحترام الذات، وأن الممرضين الذين يتم تمكينهم يميلون إلى الشعور بالاحترام بشكل أكبر في أماكن العمل.

5. **دراسة (Darlington, 2007) بعنوان: "Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi" تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة على لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية في نيجيريا.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب النقص في تنفيذ السياسات وانخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية والحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة من الإداريين والموظفين. تألف مجتمع الدراسة وعينته من (270) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أنه على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية ولكن المسئولين غير مدركين لمفاهيم التمكين وليس لديهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين، عدم وجود تعليم رسمي لبعض مديري الدوائر للمقاطعة وعدم رغبة الحكومة المركزية في اعتبار ذلك قد أدى إلى إعاقة تطبيق التمكين الإداري، سواء من حيث نقص التدريب والتوعية وعدم تطوير الإدارات، ومن هذا المنظور لم يكن ممكنا للحكومة المحلية أن تعمل بفعالية أكبر لزيادة فرص العمل، ولتوسيع نطاق الإداريين في فهم التمكين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- **المقدمة.**
- **تصميم الاستبانة.**
- **جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة.**
- **المقياس.**
- **أسلوب تحليل البيانات.**
- **الاختبارات الخاصة بأداء الدراسة.**
- **ثبات أداة الدراسة.**
- **المعيار الإحصائي.**
- **ثبات أداة الدراسة.**
- **عينة الدراسة.**

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي لدى جميع الموظفين في الأقسام والإدارات في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، ويستثنى منهم موظفي الفئة الثالثة، ويصف الإجراءات المنهجية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المقترحة في الفصل الأول حيث يبدأ بنظرة شاملة لطبيعة ونوع الدراسة واختيار مجتمع وعينة الدراسة، مع ثبات وصدق الأداة.

تصميم الاستبانة:

تم تطوير أداة الدراسة بثلاثة أجزاء رئيسية تتضمن المتغيرات الديمغرافية والتي تتمثل بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المستقل للدارسة التمكين الإداري والتي تتمثل بالأبعاد (التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، تفويض السلطة)، أما الجزء الثالث فخصص للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتمثل بالأبعاد (سرعة الأداء ، جودة الأداء ، دقة الأداء) ، وتم الاعتماد على الدراسات التالية للمتغير المستقل: (بن سهلة، 2016)، (النوايسة وآخرون، 2015) ودراسة قرشي وآخرون، 2015) وللمتغير التابع: (العامور، 2015) (Otuko,etal, 2013),(Hafeez Uzma,2015).

تعتبر هذه الدراسة وصفية وتحليلية تستخدم طريقة البحث الميداني والتحليلي. حيث تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين في جميع الأقسام والإدارات في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، ويستثنى منهم موظفي الفئة الثالثة، تم قياس متغيرات أبعاد الدراسة باستخدام استبانتهم ووصفها في هذا الفصل، وأخيراً التحليل الإحصائي (الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPPS.

جمع البيانات:

تم الاعتماد على البيانات التالية:

البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي اعتمد عليها الباحث من خلال تطوير استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة من خلال الباحث شخصيا.

البيانات الثانوية: وهي المعلومات والبيانات التي قام بجمعها الباحث والتي تخص موضوع الدراسة وتم الاعتماد على كافة أدبيات الموضوع المتاحة من أبحاث وكتب ودوريات ورسائل علمية منشورة وغير منشورة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الأقسام والإدارات في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، واستثنى منهم موظفي الفئة الثالثة، أنظر الملحق رقم (2). أما الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا المجتمع هي:

1. أهمية وزارة التخطيط والتعاون الدولي الاردنية الذي تتناوله الدراسة وما تقدمه من خدمة تتعلق بالتنمية والتخطيط والتعاون الدولي .
2. ان هذا المجتمع يملك من الثقافة والوعي ما يؤهله من تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بدقة .

أما بخصوص الطريقة والكيفية التي تم من خلالها حصر حجم المجتمع، فقد قام الباحث بعدة زيارات إلى وزارة التخطيط حيث تم حصر مجتمع الدراسة بشأن توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، بعد مراجعة إدارة الموارد البشرية، وهو (المدراء، رؤساء الأقسام، الباحثين الرئيسيين وما يعادلهم ، الباحثين وما يعادلهم، وظائف أخرى إدارية)، وكان العدد الكلي للاستبانات الموزعة (224) استرد منها الباحث (224) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (41) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، بسبب التكرار وعدم اكتمال الإجابة وبهذا فقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (183)، جدول رقم (1) يوضح توزيع المجتمع تبعا للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد المجتمع تبعا للمتغيرات الشخصية (ن = 183)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	139	76.0
	أنثى	44	24.0
	المجموع	183	100.0
فئة العمرية	35 سنة وما دون	79	43.2
	36 - 50 سنة	97	53.0
	51 سنة فأكثر	7	3.8
	المجموع	183	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	33	18.0
	بكالوريوس	93	50.8
	دراسات عليا	57	31.1
	المجموع	183	100.0
المسمى الوظيفي	المدراء	9	4.9
	رؤساء الأقسام	33	18.0
	الباحثين الرئيسين وما يعادلهم	47	25.7
	الباحثين وما يعادلهم	56	30.6
	وظائف أخرى إدارية	38	20.8
	المجموع	183	100
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	27	14.8
	من 3 – 5 سنوات	42	23.0

22.4	41	من 5 – 8 سنوات	
39.9	73	من 8 سنوات فأكثر	
100.0	183	المجموع	

المقياس:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن لأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن غير موافق، درجة (3) تعبر عن موافق بدرجة متوسطة، درجة (4) تعبر عن موافق، درجة (5) تعبر موافق بدرجة عالية جدا، والتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة وعلى كل فقرة من فقراتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (2).

الجدول (2)

اختبار مقياس الاستبانة

5	4	3	2	1	الدرجة
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مستوى الموافقة

يظهر في الجدول (2) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات (5-1) / 3 = 3/4= 1.33

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1 إلى أقل من 2.34.

درجة موافقة متوسطة من 2.34 إلى أقل من 3.68.

درجة موافقة مرتفعة من 3.68 إلى اقل من 5.

والجدول رقم (3) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (3)

مقياس تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
من 1 إلى أقل من 2.34	منخفضة
من 2.34 إلى أقل من 3.68	متوسطة
من 3.68 إلى أقل 5	مرتفعة

أسلوب تحليل البيانات:

لتحقيق أغراض الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها قام الباحث بالاستعانة ببرنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية ، حيث استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الارتباط المصحح (Corrected Item – Correlation) للفقرات الأداة، والذي يقيس درجة تناسق وترابط الفقرات ببعضها ضمن المجال الذي تنتمي إليه، وتناسق الفقرات ببعضها على مستوى الأداة ككل .
2. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: واختبار التباين المسموح (Tolerance) حتى يتم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
3. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد المجتمع تبعا للمتغيرات الشخصية.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي فيها .

5. معادلة الانحدار المتعدد والأحادي: للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التمكين الإداري على المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة إلى أي مدى أو درجة تقيس الأداة الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات بأنه مدى قدرة إدارة الدراسة على توفير بيانات تتعلق بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة، للتأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية بشكل واضح، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وأن مضمون الفقرات شامل، وأنها ذات دقة في وصف مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لمستخدمها.

الصدق الظاهري للأداة: قام الباحث بعرض الاستبانة الأولية على الأستاذين المشرفين لمناقشة فقراتها المختلفة، وكذلك تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين المختصين في علم إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية، وتم تعديلها بناء على ملاحظتهم في تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى عينة الدراسة وأكثر صدقا في قياس موضوع هذه الدراسة والملحق رقم (1) يبين أسماء المحكمين.

الصدق البنائي للأداة: وتم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط المصحح (Item – Correlation Corrected) لارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بالبعد الذي تنتمي إليه، وبحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما أن لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (0.20) ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات، والجدول رقم (4) يبين قيم تلك المعاملات.

الجدول رقم (4)

قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد التمكين الإداري بالبعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل

	رقم الفقرة	معاملات الارتباط المصحح	
		معامل الارتباط مع البعد	معامل الدرجة الكلية
التدريب	1	0.84	0.84
	2	0.84	0.84
	3	0.81	0.81
	4	0.81	0.81
	5	0.80	0.79
	6	0.84	0.83
	7	0.79	0.80
	8	0.80	0.79
التحفيز	9	0.79	0.79
	10	0.79	0.81
	11	0.78	0.80
	12	0.82	0.83
	13	0.77	0.79
	14	0.79	0.80
	15	0.81	0.80

المشاركة في اتخاذ القرارات	16	0.81	0.81
	17	0.88	0.87
	18	0.81	0.81
	19	0.81	0.81
	20	0.81	0.85
	21	0.82	0.83
الاتصال الفعال	22	0.82	0.84
	23	0.87	0.87
	24	0.85	0.84
	25	0.81	0.81
	26	0.84	0.84
	27	0.81	0.84
تفويض السلطة	28	0.83	0.84
	29	0.85	0.82
	30	0.83	0.79
	31	0.83	0.83
	32	0.83	0.73

يظهر من الجدول رقم (4) توافر الشرطان لمعاملات الارتباط المصحح؛ إذا أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي له كانت أعلى من (0.20)، كما أنها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
التدريب	8	.95
التحفيز	7	.93
المشاركة في اتخاذ القرارات	6	.94
الاتصال الفعال	6	.94
تفويض السلطة	6	.94
التمكين الإداري	33	.98
الأداء الوظيفي	12	.96

الفصل الرابع
تحليل النتائج

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟"**
- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟**
- **فرضيات الدراسة.**

الفصل الرابع
تحليل النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتمكين الإداري، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية بالتمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
1	1	التدريب	3.65	متوسطة
2	4	الاتصال الفعال	3.64	متوسطة
3	3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.57	متوسطة
4	2	التحفيز	3.56	متوسطة
5	5	تفويض السلطة	3.56	متوسطة
		التمكين الإداري	3.59	متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.56-3.65)، واحتل التدريب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، بينما جاء كل من تفويض السلطة، والتحفيز في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (3.59).

وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

المجال الأول: التدريب:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	تسعى الوزارة إلى تطوير الموظفين فيها باستمرار.	3.79	1.018	كبيرة
2	6	تقوم الوزارة بتدريب الموظفين وتأهيلهم بما يتماشي ومتطلبات العصر وتطوره.	3.70	1.044	كبيرة
3	8	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين التدريبية.	3.68	1.063	كبيرة
4	4	تقوم الوزارة بتجهيز المواد التدريبية بما يتلاءم مع أهداف التدريب.	3.65	1.010	متوسطة
5	7	تقوم الوزارة بتقييم برامجها بشكل مستمر.	3.64	1.084	متوسطة
6	1	تتبنى الوزارة خطط واضحة للتدريب.	3.58	1.085	متوسطة
6	5	تتناسب البرامج التدريبية في الوزارة مع قدرات الموظفين وطبيعة عملهم.	3.58	1.028	متوسطة
8	3	تعمل الوزارة على توفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة.	3.54	1.068	متوسطة
		التدريب	3.65		متوسطة

يبين الجدول (7) أن نسبة المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.54-3.79)، وجاءت الفقرة رقم (2) "تسعى الوزارة إلى تطوير الموظفين فيها باستمرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تعمل الوزارة على توفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريب ككل (3.65).

المجال الثاني: التحفيز:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	10	تقدر الوزارة جهود الموظفين فيها.	3.66	1.031	متوسطة
2	11	تتوقع الوزارة من الموظفين دائماً النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	3.60	1.069	متوسطة
3	12	تشجع الوزارة على قيام الموظفين بأعمال إبداعية من خلال إعطاء المكافآت المالية والمعنوية.	3.59	1.070	متوسطة
4	9	تشعر الوزارة الموظفين بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للوزارة.	3.54	1.004	متوسطة
5	14	تقوم الوزارة بترقية الموظفين بعدالة وموضوعية.	3.53	1.021	متوسطة
6	15	يتقاضى الموظفين رواتب تتناسب مع الجهود التي يقومون ببذلها	3.50	1.048	متوسطة
7	13	تعتبر الوزارة كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية.	3.49	.983	متوسطة
		التحفيز	3.56		متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.49-3.66)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تقدر الوزارة جهود الموظفين فيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "تعتبر الوزارة كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التحفيز ككل (3.56).

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	18	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على إيجاد علاقات بين الإدارة والموظفين.	3.68	1.043	كبيرة
2	21	تتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في الوزارة.	3.62	1.014	متوسطة
3	20	ترتبط القرارات التي تتخذها الوزارة بأهداف الوزارة.	3.59	1.044	متوسطة
4	19	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.	3.56	1.051	متوسطة
5	16	يتم مشاركة الموظفين في كافة المستويات الإدارية في صناعة القرارات المتعلقة بأهداف الوزارة الاستراتيجية والعملياتية.	3.48	1.099	متوسطة
6	17	تتوفر ثقة متبادلة بين الموظفين والمديرين للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.47	1.113	متوسطة
		المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.57		متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.47-3.68)، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على إيجاد علاقات بين الإدارة والموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها "تتوفر ثقة متبادلة بين الموظفين والمديرين للمشاركة في اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات ككل(3.57).

المجال الرابع: الاتصال الفعال:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	26	تستخدم الوزارة نظام معلوماتي متطور.	3.70	1.075	كبيرة
2	24	يتواصل الإداريين مع بعضهم البعض بسهولة.	3.69	.992	كبيرة
3	22	تهتم الإدارة في الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.68	1.022	كبيرة
4	27	مهارات الاتصال لدى الموظفين في الوزارة عالية.	3.63	.997	متوسطة
5	25	يستطيع الموظفين في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار بسهولة.	3.57	1.051	متوسطة
6	23	تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح.	3.55	1.088	متوسطة
		الاتصال الفعال	3.64		متوسطة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.55-3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تستخدم الوزارة نظام معلوماتي متطور" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال الفعال ككل (3.64).

المجال الخامس: تفويض السلطة:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	30	تفوض الوزارة السلطة للموظفين الذين يثق بقدراتهم.	3.61	1.004	متوسطة
2	32	يلتزم الموظفين بحدود تفويض السلطة الممنوحة لهم عند تمكينهم.	3.58	1.045	متوسطة
3	28	تسهم التشريعات في الوزارة على تفويض السلطات والصلاحيات وتشجيعها.	3.57	1.051	متوسطة
3	29	تفوض الوزارة السلطة والصلاحية الكافية للموظفين لإنجاز المهام الوظيفية داخلها.	3.57	1.092	متوسطة
5	33	تقوم الإدارات في الوزارة بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.	3.51	1.084	متوسطة
6	31	يستطيع الموظفين اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة	3.50	1.048	متوسطة
		تفويض السلطة	3.56		متوسطة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.50-3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "تفوض الوزارة السلطة للموظفين الذين يثق بقدراتهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها " يستطيع الموظفين اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة ككل (3.56).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة أداء العاملين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية المتعلقة بأداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
1	2	سرعة الأداء	3.73	كبيرة
1	3	دقة الأداء	3.73	كبيرة
3	1	جودة الأداء	3.67	متوسطة
		الأداء الوظيفي	3.71	كبيرة

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.67-3.73)، حيث جاء كل من المتعلقة أداء العاملين، وسرعة الأداء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاء جودة الأداء في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.71).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: جودة الأداء:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	36	يستطيع الموظفين تنظيم عملهم حسب الأولوية.	3.72	1.036	كبيرة
2	37	يتم تصحيح النشاطات المترتبة حسب معايير الجودة السائدة.	3.70	1.027	كبيرة
3	35	تتميز الخدمة المقدمة للجمهور بنوعيتها.	3.64	1.022	متوسطة
4	34	تنجز الأعمال في الوزارة وفقا للمعايير الموجودة.	3.63	1.050	متوسطة
		جودة الأداء.	3.67		متوسطة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.63-3.72)، حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "يستطيع الموظفين تنظيم عملهم حسب الأولوية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "تنجز الأعمال في الوزارة وفقا للمعايير الموجودة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال جودة الأداء ككل (3.67).

المجال الثاني: سرعة الأداء:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال سرعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	39	أقوم بإنجاز المعاملات في الوزارة بسرعة مناسبة.	3.79	1.022	كبيرة
2	40	أحافظ على عدم ضياع الوقت بالأعمال غير مفيدة.	3.72	1.014	كبيرة
2	41	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وإمكانيات الموظفين في الوزارة.	3.72	1.003	كبيرة
4	38	أقوم بإنجاز الأعمال في الوزارة في الوقت المحدد.	3.70	1.060	كبيرة
		سرعة الأداء.	3.73		كبيرة

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.70-3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "أقوم بإنجاز المعاملات في الوزارة بسرعة مناسبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (38) ونصها "اقوم بإنجاز الأعمال في الوزارة في الوقت المحدد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال سرعة الأداء ككل (3.73).

المجال الثالث: دقة الأداء:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال دقة الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	42	يمتاز العاملون في الوزارة بان لديهم معرفة كافية على كيفية أدائهم لأعمالهم التي يعملون فيها بدون أخطاء.	3.84	1.049	كبيرة
2	43	تتوفر لدى الموظفين معرفة تامة بسياسات الوزارة المتعلقة بالعمل مما يعني الدقة في انجازها.	3.72	1.081	كبيرة
3	44	تتوفر لدى الموظفين في الوزارة القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل يحقق الدقة في انجاز المهام.	3.69	1.040	كبيرة
4	45	يودي الموظفين في الوزارة واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمرة مما يعني الدقة في الأداء.	3.65	1.042	متوسطة
		دقة الأداء.	3.73		كبيرة

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.65-3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (42) والتي تنص على "يمتاز العاملون في الوزارة بان لديهم معرفة كافية على كيفية أدائهم لأعمالهم التي يعملون فيها بدون أخطاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (45) ونصها "يودي الموظفين في الوزارة واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمرة مما يعني الدقة في الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال دقة الأداء ككل (3.73).

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروقات في إجابات عينات الدراسة لمستوى التمكين الإداري ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.57	.845	139
	أنثى	3.68	.942	44
العمر	35 سنة وما دون	3.72	.744	79
	36-50 سنة	3.52	.919	97
	51 سنة فأكثر	3.20	1.299	7
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3.57	1.006	33
	بكالوريوس	3.61	.845	93
	دراسات عليا	3.58	.835	57
المسمى الوظيفي	مدير	3.36	1.172	9
	رئيس قسم	3.54	.990	33
	الباحثين الرئيسين وما يعادلهم	3.67	.490	47
	الباحثين وما يعادلهم	3.69	.868	56
	وظائف إدارية أخرى	3.46	1.044	38

سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	3.90	.924	27
	من 3-5 سنوات	3.57	.762	42
	من 5-8 سنوات	3.55	.780	41
	من 8 سنوات فأكثر	3.52	.942	73

يظهر الجدول (16) تبايناً ظاهرياً في الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري بسبب اختلاف فئات متغيرات العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين جدول (17).

جدول رقم (17)

تحليل التباين لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على مستوى التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.303	1	.303	.398	.529
العمر	2.294	2	1.147	1.508	.224
المؤهل العلمي	1.101	2	.550	.724	.486
المسمى الوظيفي	.773	4	.193	.254	.907
سنوات الخبرة	2.733	3	.911	1.198	.312
الخطأ	129.273	170	.760		
الكلي	137.204	182			

يظهر الجدول (17) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.398 وبدلالة إحصائية بلغت 0.529.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 1.508 وبدلالة إحصائية بلغت 0.224.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0.724 وبدلالة إحصائية بلغت 0.486
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.254 وبدلالة إحصائية بلغت 0.907
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 1.198 وبدلالة إحصائية بلغت 0.312

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروقات في إجابات عينات الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.72	.879	139
	أنثى	3.67	.932	44
العمر	35 سنة وما دون	3.83	.690	79
	36-50 سنة	3.63	.969	97
	51 سنة فأكثر	3.43	1.551	7
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3.62	.994	33
	بكالوريوس	3.73	.855	93
	دراسات عليا	3.73	.897	57
المسمى الوظيفي	مدير	3.59	1.392	9
	رئيس قسم	3.68	1.027	33
	الباحثين الرئيسين وما يعادلهم	3.85	.427	47
	الباحثين وما يعادلهم	3.78	.869	56
	وظائف إدارية أخرى	3.50	1.066	38
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	3.94	.869	27
	من 3 الى أقل من5 سنوات	3.68	.747	42
	من 5-8 سنوات	3.69	.806	41
	من 8 سنوات فأكثر	3.65	1.014	73

يظهر الجدول (18) تبايناً ظاهرياً في والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين جدول (19).

جدول رقم (19)

تحليل التباين لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.119	1	.119	.149	.700
العمر	2.394	2	1.197	1.497	.227
المؤهل العلمي	1.242	2	.621	.776	.462
المسمى الوظيفي	1.653	4	.413	.517	.723
سنوات الخبرة	1.872	3	.624	.780	.506
الخطأ	135.958	170	.800		
الكلي	144.178	182			

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.149 وبدلالة إحصائية بلغت 0.700.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 1.497 وبدلالة إحصائية بلغت 0.227.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0.776 وبدلالة إحصائية بلغت 0.462

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.517 وبدلالة إحصائية بلغت 0.723

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.780 وبدلالة إحصائية بلغت 0.506

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على أداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التدريب على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بهدف اختبار فرضية الدراسة ألأولى والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية" والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ولكن

قبل البدء في تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبلية، وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)، والجدول (20) يبين ذلك.

جدول رقم (20)

اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة والمتغير والتابع

المتغير	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدلالة الإحصائية
التدريب	1.257	.085
التحفيز	1.307	.066
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.317	.062
الاتصال الفعال	1.290	.072
تفويض السلطة	1.273	.078
التمكين الإداري	1.308	.067
جودة الأداء	1.226	.099
سرعة الأداء	1.245	.090
دقة الأداء	1.233	.095
الأداء الوظيفي	1.255	.086

يتبين من الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) لجميع المتغيرات كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن هذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك استناداً لنظرية النزعة

المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي[1].

اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (20) يُوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالآتي: التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، تفويض السلطة.

جدول رقم (21)

مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

	التدريب	التحفيز	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاتصال الفعال	تفويض السلطة
التدريب	1				
التحفيز	.918**	1			
المشاركة في اتخاذ القرارات	.876**	.897**	1		
الاتصال الفعال	.900**	.886**	.905**	1	
تفويض السلطة	.834**	.851**	.900**	.891**	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

(1) صلاح الدين حسن الهيتي، **الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 223.

بالاعتماد على نتائج جدول (21) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة. وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار التباين المسموح (Tolerance) واختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05)، وعن طريق حساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (22) كالآتي:

جدول (22)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	**التباين المسموح Tolerance**	**معامل تضخم التباين VIF**
التدريب	.121	8.274
التحفيز	.118	8.486
المشاركة في اتخاذ القرارات	.115	8.685
الاتصال الفعال	.114	8.809
تفويض السلطة	.156	6.409

يبين الجدول (22) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، ونتيجة ذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية بحيث تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، تفويض السلطة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (23)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R^2	R^2	R	النموذج
.366	.831	.835	.914(a)	1

a Predictors: (Constant) تفويض السلطة، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، التحفيز

يتبين من الجدول (23) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (0.914)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.835) والذي يفسر بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.831)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (83.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (24) نتائج تحليل التباين **ANOVA** لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (24)

نتائج تحليل التباين[b]

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	120.424	5	24.085	179.466	.000(a)
البواقي	23.754	177	.134		
المجموع	144.178	182			

a Predictors: (Constant), تفويض السلطة, التدريب, المشاركة في اتخاذ القرارات, الاتصال الفعال, التحفيز

b Dependent Variable: الأداء الوظيفي

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على أداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

يوضح جدول (24) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). ومن خلال ما يبينه جدول (24) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة بـ (179.466) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ **(**Sig = 0.000**)** أقل من مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)**.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(**$\alpha \leq 0.05$**)** لمستوى التمكين الإداري على أداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (83.1%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (**25**) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (25)

جدول المعاملات **(Coefficient)**[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.337	.116		2.893	.004
	التدريب	.240	.086	.244	2.781	.006
	التحفيز	.224	.090	.221	2.481	.014
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.121	.086	.126	1.405	.162
	الاتصال الفعال	.250	.088	.258	2.851	.005
	تفويض السلطة	.103	.074	.107	1.381	.169

a Dependent Variable: رضا العملاء

<u>اختبار الفرضية الفرعية الأولى</u>:

الفرضية الفرعية الأولى الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التدريب على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (25) أن قيمة (t) بلغت (2.781)، وبدلالة احصائية بلغت (0.006) وهي اقل من مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (25) أن قيمة (t) بلغت (2.481)، وبدلالة إحصائية بلغت (.014) وهي اقل من مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم **(25)** أن قيمة (t) بلغت (1.405)، وبدلالة إحصائية بلغت (.162) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم **(25)** أن قيمة (t) بلغت (2.851)، وبدلالة إحصائية بلغت (.005) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

يتضح من خلال جدول رقم (25) أن قيمة (t) بلغت (1.381)، وبدلالة إحصائية بلغت (.169) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

- **مناقشة النتائج.**
- **التوصيات.**

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالتمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

أولا: مناقشة أسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟"

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى أنّ **مستوى** التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية جاء بدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، حيث جاء مجال "التدريب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال "الاتصال الفعال" بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال "التحفيز" بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الخامسة مجال "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النوايسة وآخرون، 2015) والتي بينت أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك جاء بدرجة متوسطة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعود، 2012) والتي بينت أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيرة جداً.

- وفيما يتعلق بمجال **"التدريب"** والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتنص على "تسعى

الوزارة إلى تطوير الموظفين فيها باستمرار" وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم من خلال التدريب وذلك لمساعدتهم على تصحيح انحرافات الأداء مثل اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل مما يؤدي إلى تطور عمل الوزارة بشكل عام، تلاها الفقرة رقم (6) وتنص على "تقوم الوزارة بتدريب الموظفين وتأهيلهم بما يتماشي ومتطلبات العصر وتطوره"، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الوزارة إلى موظفين ذوي كفاءة عالية ومهارات مواكبة للتطور، وذلك للمكانة المرموقة التي تحتلها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، وضرورة مواكبتها للتطورات الحديثة نظراً لدورها الفعّال في العلاقات الخارجية والتعاون الدولي، أما فيما يتعلق بالفقرة (3) والتي تنص على "تعمل الوزارة على توفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. وتشير هذه النتائج إلى أن البعد الخاص بالتدريب حصل على أعلى مستوى من مستويات التمكين. ومن هنا نستنتج نجاح جهود التمكين ولو بدرجة متوسطة في برامجها التدريبية، ويعزو الباحث ذلك لأهمية التدريب كفاعلية مساندة وداعمة لقدرات الموظفين الجدد أو ذو الخبرات السابقة بما يكفل لهم التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم انجازه بطريقة أفضل وبالتالي تطوير أعمال الوزارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العامور، 2015) والتي بينت أن مستوى تطبيق عناصر عملية التدريبية في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني وآخرون، 2013)، والتي بينت أن مستوى التدريب لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً.

- أمّا فيما يتعلق بمجال "الاتصال الفعّال" والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (26) على المرتبة الأولى وتنص على "تستخدم الوزارة نظام معلوماتي متطور" وبدرجة كبيرة, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني وزارة التخطيط والتعاون الدولي لأنظمة اتصالات فعاله تعمل على تسهيل التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى خبرة الوزارة على المستوى الدولي والتي دفعت هذه الوزارة إلى التغيير والتطوير المستمر لأنظمة التواصل

والاتصال لديها. تلاها الفقرة رقم (24) وتنص على "يتواصل الإداريين مع بعضهم البعض بسهولة" وبدرجة كبيرة, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الثقافة التنظيمية التعاونية داخل وزارة التخطيط والتعاون الدولي، والتي تدعم مبدأ العمل بروح الفريق وسهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة. أما فيما يتعلق بالفقرة (23) والتي تنص على "تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى أن التعليمات والإجراءات العامة في جميع الوزارات تتميز بالوضوح، إلا أن ظهور هذه الدرجة المتوسطة قد يعود إلى أن الموظفين قد تصادفهم بعض المسائل التي قد تحتاج إلى الرجوع إلى المديرين لتوضيحها نظراً لتعدد وظائف الوزارة، ونظراً للتطور والتقدم السريع الذي يشهده الوزارات والدوائر الحكومية والذي قد يؤدي إلى ظهور معاملات ومسائل تحتاج تعليمات وإجراءات جديدة.

- أمّا فيما يتعلق بمجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (18) على المرتبة الأولى وتنص على "تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على إيجاد علاقات بين الإدارة والموظفين" حيث تعتبر هذه الفقرة هي الوحيدة التي حصلت على درجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار تساعد على تقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين وزيادة ثقة الموظفين بالإدارة، تلاها الفقرة رقم (21) وتنص على "تتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في الوزارة" بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود كادر إداري وموظفين مؤهلين علمياً وذوي خبرات وكفاءات عالية، حيث خضعوا لدورات تدريبية خاصة باتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب علمي، أما فيما يتعلق بالفقرة (17) والتي تنص على "تتوفر ثقة متبادلة بين الموظفين والمديرين للمشاركة في اتخاذ القرار" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار لم تصل نسبيا إلى المستوى المطلوب من وجهة نظر الموظفين، وقد يعود السبب في ذلك إلى خبرة الكادر الإداري، ووجود نوع من البيروقراطية الذي لا زال يسود بعض الوزارات في الأردن، عدم ثقتهم بإشراك الموظفين

بشكل واسع في اتخاذ القرارات الخاصة بأمور الوزارة، بالإضافة وجود الكثير من اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعله المرؤوسون، ولتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.

- أمّا فيما يتعلق بمجال "التحفيز" والذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الأولى وتنص على "تقدر الوزارة جهود الموظفين فيها" وبدرجة متوسطة، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة ونتائج هذا المجال بشكل عام والتي جاءت متوسطة أن جهود الوزارة في مجال التحفيز قد لا تبذل أقصى ما تستطيع فيما يخص إيجاد سياسة واضحة ومستقرة للحوافز المعنوية أو المادية على حد سواء، حيث تدل النتائج على ضعف أنظمة التحفيز المطبقة وعدم تلبيتها لمتطلبات الموظفين بشكل كامل، وهذه النتيجة تعكس عدم رضا الموظفين عن نظام الرواتب ونظام الحوافز المعمول به في مركز التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. أما فيما يتعلق بالفقرة (13) والتي تنص على "تعتبر الوزارة كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معيار الخبرة قد يكون أكثر أهمية من معيار الكفاءة لدى الموظفين، حيث تعتبر الخبرة ضرورة من ضروريات الترقية وذلك كنظام معمول به من ديوان الخدمة المدنية في جميع الوزارات والدوائر الحكومية.

- أمّا فيما يتعلق بمحور "تفويض السلطة" والذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (30) على المرتبة الأولى وتنص على "تفوض الوزارة السلطة للموظفين الذين يثق بقدراتهم" وبدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالفقرة (31) والتي تنص على "يستطيع الموظفون اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن عملية تفويض السلطة لا تزال دون المستوى المطلوب، حيث تتطلب عملية اتخاذ القرارات رجوع الموظفين إلى من هم أعلى منهم مرتبة، وذلك لخبرتهم الكبيرة، بالإضافة إلى جمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، والبيروقراطية، لذلك نجد أن عملية تفويض السلطة جاءت متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني وآخرون، 2013)، والتي بينت أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً.

وتتفق جميع النتائج السابقة مع دراسة (خليل، 2012) والتي بينت أن هناك مستوى متوسط لممارسة التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، العمل الجماعي، وضوح الهدف، بيئة العمل) لدى العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية المختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية؟

لقد أظهرت نتائج هذا السؤال إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية جاء بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، حيث جاء مجال "سرعة الأداء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبدرجة كبيرة، كما جاء مجال "دقة الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبدرجة كبيرة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "جودة الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة متوسطة، وهذه النتائج تدل على أن الموظفين يحاولون دائماً تطوير أنفسهم ليكون الأداء الوظيفي في أعلى مستوياته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العامور، 2015) والتي بينت أن مستوى أداء العاملين الإداريين والفنيين في جامعة العلوم والتكنولوجيا جاء بدرجة مرتفعة.

- وفيما يتعلق بمجال **"سرعة الأداء"** والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة، فقد حصلت الفقرة رقم (39) على المرتبة الأولى وتنص على "أقوم بإنجاز المعاملات في الوزارة بسرعة مناسبة" وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة رقم (40) وتنص على "أحافظ على عدم ضياع الوقت بالأعمال غير مفيدة" وبدرجة كبيرة، أما فيما يتعلق بالفقرة (38) والتي تنص على "أقوم بإنجاز الأعمال في الوزارة في الوقت المحدد" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتائج العالية قيام الوزارة بتأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية بصورة دائمة، وبالتالي إنجاز المهام بسرعة كبيرة، بالإضافة إلى قوانين الوزارة التي تؤكد على تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية اللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، موعد انجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل، وبذلك يتم انجاز الأعمال بسرعة مناسبة.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"دقة الأداء"** والذي جاء أيضاً في المرتبة الأولى بالتساوي مع سرعة الأداء بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة، فقد حصلت الفقرة رقم (42) على المرتبة الأولى وتنص على "يمتاز العاملون في الوزارة بان لديهم معرفة كافية على كيفية أدائهم لأعمالهم التي يعملون فيها بدون أخطاء"، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المؤهلات العلمية للموظفين والتي تتناسب مع المناصب التي يشغلونها بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يتلقونها حول تطوير المهارات وانجاز العمل بجودة عالية دون أخطاء، تلاها الفقرة رقم (43) وتنص على "تتوفر لدى الموظفين معرفة تامة بسياسات الوزارة المتعلقة بالعمل مما يعني الدقة في انجازها" وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أي موظف جديد في الوزارة يتم توجيهه وتعريفه بسياسات الوزارة وبالتالي فإن معرفة الموظف بهذه السياسات تساعد على التزامه بها والدقة في تنفيذ الأعمال الموكلة اليه، أما فيما يتعلق بالفقرة (45) والتي تنص على "يؤدي الموظفون في الوزارة واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمرة مما يعني الدقة في الأداء" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضرورة المتابعة لأعمال الموظفين من الإدارة المباشرة، فقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة إلى حاجة الموظفين إلى الأخذ بآراء من هم أكثر منهم خبرة في مجال العمل، بحيث يوجهونهم ويكتشفون الأخطاء التي قد تحصل من قِبَل الموظف ويصوبونها.

- أمّا فيما يتعلق بمجال **"جودة الأداء"** والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (36) على المرتبة الأولى وتنص على "يستطيع الموظفون تنظيم عملهم حسب الأولوية" وبدرجة كبيرة، أما فيما يتعلق بالفقرة (34) والتي تنص على "تنجز الأعمال في الوزارة وفقا للمعايير الموجودة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتائج لهذا المجال إلى خبرة الموظفين وكفاءتهم وقدرتهم على تنظيم أعمالهم بالإضافة إلى كفايات الموظف من خلال المعلومات التي يمتلكها والمهارات، والاتجاهات، كما يرى الباحث أن بيئة الوزارة الداخلية تؤثر على جودة أداء الموظف من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب، متطلبات

العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسئوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة، في البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة وقد تبين:

- فيما يتعلــق بمتغير الجنــس: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول المستوى المتوسط للتمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطعاني وآخرون (2013)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تمكين الإداري مديري لدى المدارس الحكومية في محافظة الدمام تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة قريشي وآخرون (2015)، التي بينت وجود أثر لمتغير الجنس على التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة.

- أما فيما يتعلق بمتغيـر العمر: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر، وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة الرغم من اختلاف أعمارهم حول المستوى المتوسط التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2012)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر.

- أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي. وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول المستوى المتوسط التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطعاني وآخرون (2013)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي. وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف مسمياتهم الوظيفية حول المستوى المتوسط التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة. وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم حول المستوى المتوسط التمكين الإداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطعاني وآخرون (2013)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام تعزى إلى متغير الخبرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة مسعود (2012)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2016)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تمكين الموظفين في وزارة العمل في مملكة البحرين تبعا للمتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهلات، والمسمى الوظيفي).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة وقد تبين:

- فيما يتعلـق بمتغير الجنـــس: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول المستوى المرتفع لأدائهم الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- أما فيما يتعلـق بمتغير العمر: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر، وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة الرغم من اختلاف أعمارهم حول المستوى المرتفع لأدائهم الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي. وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول المستوى المرتفع لأدائهم الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي. وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف مسمياتهم الوظيفية حول المستوى المرتفع لأدائهم الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة. وهذه النتيجة تعني عدم اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم حول المستوى المرتفع لأدائهم الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة النوايسة وآخرون، (2015)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك تعزى إلى: متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عطية، 2016)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء الموظفين في وزارة العمل في مملكة البحرين تبعا للمتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهلات، والمسمى الوظيفي).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على أداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري على أداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يعتبر من أهم مداخل تحسين العمل في الوزارة وشيوع مفاهيم الانتماء والملكية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في محيط العمل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات وممارسات أفضل، كما أن التمكين الإداري يضمن فعالية الأداء، وكذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2016) والتي بينت وجود أثر لتمكين الموظف في وزارة العمل في مملكة البحرين بأبعاده (المهام، السلطة، الالتزام، والثقافة) على الأداء الوظيفي.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن سهلة، 2016)، والتي أظهرت وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال والتحفيز) على المنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عادل وآخرون، 2016)، والتي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكره.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من قريشي وآخرون، 2015) ودراسة (بو خلوة وآخرون، 2015) ودراسة (الطعاني وآخرون، 2013)، والتي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليم، 2014) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعود، 2012) والتي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التدريب على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التدريب على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، ويعزو الباحث ظهور اثر للتدريب على الأداء إلى أن التدريب يسهم في إكساب العاملين مهارات و قدرات جديدة و يعزز من مهاراتهم و إمكانياتهم بما يمكنهم من تطوير أنفسهم و قدراتهم في العمل وابتكار وسائل و طرق جديدة لإنجاز مهامهم ما يعزز الأداء في الوزارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Otuko, 2013)، والتي بينت أن هناك تأثيراً ايجابيا وكبير لتقدير الاحتياجات التدريبية ولمحتوى التدريب ولتقيم التدريب على أداء الموظفين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقدير جهود العاملين من قبل الوزارة وعملها على تحفيز الموظفين وترقيتهم بناء على كفاءاتهم ووضع برامج عادلة وموضوعية للمكافآت والتعويضات يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة

ولائهم للوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن سهلة، 2016)، والتي أظهرت وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال والتحفيز) على المنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، ويعزو الباحث عدم ظهور أثر لاتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي إلى أن الموظفين قد لا يكون لديهم صلاحية كبيرة لاتخاذ القرارات، حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات ويتوجب على الموظفين تنفيذها، لذلك لا نجد أي اثر لاتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للموظفين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية على توفير نظام اتصالات فعال يسمع بانسياب المعلومات والأفكار في الوقت والكم المناسب، بما يساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وإنتاج أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات التي تواجه الوزارة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عادل وآخرون، 2016)، والتي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكره.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية.

بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تفويض السلطة على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وزارة التخطيط والتعاون الدولي محل الدراسة قد لا تمنح موظفيها كامل الصلاحيات والسلطات الكاملة في انجاز مهام وظائفهم، وهو ما يمنع الموظفين من القيام بوظائفهم بشكل تام، وذلك لعدم تمتعهم بالصلاحيات الواسعة للقيام بأعمالهم مما يعيق أدائهم. كما قد يعود السبب في ذلك الى عدم ثقة الموظفين بأن لديهم القدرة على المبادرة في حل المشكلات دون الرجوع للإدارة، وبناء على ذلك فإنهم لا يتحملون مسؤولية أي سلطة تُمنح لهم، ويخافون من تحمل المسؤولية، لذلك نجد ان تفويض السلطة للموظفين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي لا ترقى للمستوى المطلوب.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عادل وآخرون، 2016)، والتي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكره.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. إشراك الموظفين في كافة المستويات الإدارية في صناعة القرارات المتعلقة بأهداف الوزارة الاستراتيجية والعملياتية.
2. تعديل التشريعات في الوزارة بحيث تشجع على تفويض السلطات والصلاحيات وعمليات اتخاذ القرارات لدى الموظفين دون الرجوع إلى الإدارة.
3. تعزيز فرص النمو والتقدم الوظيفي للموظفين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الاردنية, من خلال تشجيعهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم, والاعتماد على كفاءة الموظفين كمعيار أساسي في نظام الترقية.
4. تطوير نظم الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم عملية التمكين من خلال ربط نظام الحوافز بنظام تقويم الأداء مع ضرورة اشراك العاملين بوضع تلك الآليات.
5. أن يدعم ويشجع نظام الحوافز المعمول به في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الاردنية على تدريب وتطوير العاملين, وتوفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة.
6. تشجيع الموظفين غلى الإنجاز وعملية الإبداع الاداري في مركز وزارة التخطيط والتعاون الدولي الاردنية.
7. ضرورة متابعة المدراء المباشرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي لأداء الموظفين الذين يتم إبتعاثهم للدورات التدريبية, لمعرفة مدى الفائدة التي تحققت من البرامج التدريبية.
8. ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتمكين الاداري للموارد البشرية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية:

أبو المجد، محمد جمال (2008)، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، ط1، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.

أبو النصر، مدحت محمد (2014)، **الأداء الإداري المميز**، ط2، القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عليم، طالب محمد (2014)، أثر **التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ،عمان، الأردن.

أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق (2010)، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

إدريس، وائل محمد والغالبي ، طاهر محمد (2013)، **الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات**، ط2، عمان: دار وائل للنشر.

البرادعي، بسيوني محمد (2005)، **تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية**، ط1، القاهرة، مصر : دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا وصالح، أحمد (2009) ، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، ط1 ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

العساف، عبد الله (2003)، **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح الدين (2006) ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. **مجلة دراسات العلوم الإدارية** 226 - 240 ،(2) 33.

الطعامنة، محمد (2009) ، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها**، تم استرجاع معلومات الدراسة عن الشبكة الإلكترونية متوفر: www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/df

الطعاني، حسن أحمد والسويعي، عمر سلطان (2013) ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. **مجلة دراسات العلوم التربوية** 327 – 305 ، (1) 40.

الكساسبة، محمد مفضي (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الأردن 45 - 19 ، (1) 5.

اليعقوب، تمارا عادل (2004)، **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المغربي، عبد الحميد (2001) ، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، المنصورة، مصر: المكتلة المصرية.

النوايسة، زكريا حسين والعبدي، ختام محمد (2015). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك كما يراها العاملون فيها. **مجلة جامعة الإزهر، عزة، سلسلة العلوم الإنسانية** 206 - 181 ، (2) 17.

العامور، حسن صبحي محمد (**2015**)،**أثر عناصر العملية التدريبية في أداء العاملين الإداريي والفنيين**، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العميان، محمود سلمان (2003**)**، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العمري، غسان عيسى (2011) ، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعة. **رماح للبحوث والدراسات**، الأردن 34 - 1 ، (8) 1.

الفياض، محمد أحمد عبد الله (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الهيتي، خالد (2003) ،**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1 ، عمان، الأردن : دار وائل للنشر.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2005) ، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، تم استرجاع معلومات الدراسة عن الشبكة الإلكترونية متوفر:

fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160475

الصيرفي، محمد (2009) ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات**، ط4، القاهرة ، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

الرشودي، خالد سليمان (2009)، **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2007) ، **نظرية المنظمة**، ط 3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أفندي، عطية (2003)، **تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر**، ط1، القاهرة، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بوخلوة، باديس، وبن قرينة، محمد حمزة (2015) ، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت- ولاية ورقلة. **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية** ، 163(7) ، 103 - 119.

بن سهلة، صباح (2016) ، **دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

جاد الرب، سيد محمد (2009) ، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية** ، ط**1**، القاهرة، مصر دار: الجيل للطباعة والنشر والتوزيع.

جاد الرب ، سيد محمد (**2006**) ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية ، ط **1** ، القاهرة : مطبعة العشرى.

جواد، شوقي (2010)، **المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية،** ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ (2014)، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،** ط 7، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

جلاب، إحسان دهش (2011)، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير،** ط1،عمان، الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

دروزة، سوزان صالح (2008)، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي،** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمداوي، وسيلة (2004)، **إدارة الموارد البشرية،** ط2 ، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.

حسن، راوية (2004)، **السلوك التنظيمي المعاصر،** ط 8 ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

كنعان، نواف (2002)، **القيادة الادارية،** ط1، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مطر ، يحيى سليم (**2009**)، **التمكين كمفهوم إداري معاصر،** ط **2**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارة.

ملحم، يحي سليم (2009)، **التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،**ط2، القاهرة: دار جيل للطباعة والنشر.

مسعود، مؤيد أحمد صادق (2012)، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما ومن وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مرعي ، محمد مرعي (**2003**)، **دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات،** ط **1**، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.

عادل، بومجان وعبد الناصر، موسى (2015)، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، **مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة،** أبحاث اقتصادية وإدارية 321 - 294 ، (17) 1.

عاشور، أحمد (2005)، **السلوك الإنساني في المنظمات،** ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عبد الرحمن، ايمان (2005)، **المرجع المختصر في الإدارة،** ط1، سوريا: شعاع للنشر والعلوم.

قرشي، محمد الطاهروالسبتي، لطيفة أحمد(2015)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خضير بسكرة. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** 89 - 59 ، (1) 11.

ربابعة ، علي محمد **(2003) ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ،** ط**1**، عمان : للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الحسين ، صفاء جواد **(2012)**، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 98 - 77 ،(32) 1 .**

خليل، نانسي نايف (2012)، **التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Andreia(2012), The Perceived Leadership Style and Employee Performance. in Hotel Industry– a Dual Approach**. Review of international Comparative Management**, 123(2), 295 - 299.

Avidov, Orit. Friedman, Izhak.and Olshtain, Elite(2014), Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions. **Journal:Teachers and Teaching: Theory and Practice,** 20(6), 704-720.

Brown, D.R. and Harvey, D (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed, New Jersey, USA : Pearson Prentice Hall.

Darlington M. Mgbeke (2007), **Employee Empowerment as an Effective Tool to IncreaseAdministrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi**, 1th ed , Nigeria :Walden University.

Dufour.R. and Matoss, R (2013), How Do Principals Really Inprove Schools. **Educational Leadership,** 70 (7), 34 – 40.

Faroqui, S.and Nagendra. A (2014)، The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. **Procedia Economics and Fina,** 5(2), 125-127.

Faulkner,J. and Laschinger,H. (2008), The effects of structuraland psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses. **Journal of Nursing Management** ,16(2) ,214 - 221.

Greasly, Kay (2012), Employee Perceptions of empowerment, Employee Relations. **Journal of management Studies** , 27(4) , 354- 368.

Hafeez, Uzma (2015), Impact Of Training On Employees Performance,Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi ,Pakistan.Macrothink Institue**. Journal Business Management and Strategy**, 6(1) ,49-64.

Jabeen, M (2011), Impact of Performance Appraisal on Employees otivatioon, The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European **Journal of Business and Management** 3(4), 197 – 205.

Kiyoshi, Takahashi (2006), Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, Research paper. **Journal: Career Development International Volume**, 11 (3) , 193- 203.

Lee, H. R (2012), **An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among Leader member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry**. Un-Publishing Ph. D Dissertation, Virginia State University, USA.

Michael, l.and Wehmeyer (2014). Empowerment, Retrived from http://link . springer. Com/ refernceworkentry.

Mullius, Laurie J2007, **Management and Organizational Behaviour** , 11thed, England : prentice Hall .

Otuko, Ashikhube .Chege, kimani and Douglas, Musiega (2013)Effect of Training Diemensions On Employees Work Performance, A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega Country**. International Journal of Business and Management Invention,** 2(9),138-149 .

Gibbs, John (2004), **Performance Measure Properties and Incentives-Institute for the Study of Labor**, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp

Schermerhorn, Jr. Hunt, J.G.and Obsorn R. N (2000), **Organizational Behavior**, 11thed , New York: McGraw-Hill.

Smith,Elroy and Greyling, Aletta (2006), Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary an high schools: an explorative study, South African. **Jouranal of Education**, 26(4), 595- 607.

Sudin,S (2011),Fairness of and SatisfactionWith Performance Appraisal Process . **Journal of Global Management** , 2(1),66 – 83

Ugboro , Isaiah O ., and Obeng , Kofi (2000), Top Management Leader ship, Employee Empowerment , Job Satisfaction , and Customer Satisfaction in TQM Organisations : An Empirical Study , **Journal of Quality Management** , 5(2) , 17 – 61.

الملاحـــق

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اسم الجامعة
1	أ.د محمد سليمان عواد	جامعة مؤتة
2	د. علي الروابدة	جامعه اليرموك
4	د. رامي طبيشات	جامعة اليرموك
5	د. يزن خالد مقدادي	جامعة اليرموك
6	د. سيف العثامنة	جامعة اليرموك
7	د. هايل السرحان	جامعة آل البيت
8	د. هايل عبابنة	جامعة آل البيت
9	د. زياد الصمادي	جامعة آل البيت
10	د. رياض أبا زيد	جامعة آل البيت

ملحق رقم (2)

الاستبانة

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

يقوم الباحث بدراسة عن "التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية "يرجى منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة" وذلك بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة لإجابتك. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط. شاكراً ومقدراً لكم وقتكم وتعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد الله النعيمي

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ 35 سنة وما دون ☐ 36 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

المؤهل العملي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ الباحثين الرئيسين وما يعادلهم

☐ الباحثين وما يعادلهم ☐ وظائف أخرى إدارية

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3- 5 سنوات ☐ 5–8 سنوات ☐ 8 سنوات فأكثر

ثانيًا: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسبًا:

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتغير المستقل: التمكين الإداري: **المجال الأول: التدريب:**						
.1	تتبنى الوزارة خطط واضحة للتدريب.					
.2	تسعى الوزارة إلى تطوير الموظفين فيها باستمرار.					
.3	تعمل الوزارة على توفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة.					
.4	تقوم الوزارة بتجهيز المواد التدريبية بما يتلاءم مع أهداف التدريب.					
.5	تتناسب البرامج التدريبية في الوزارة مع قدرات الموظفين وطبيعة عملهم .					
.6	تقوم الوزارة بتدريب الموظفين وتأهيلهم بما يتماشي ومتطلبات العصر وتطوره.					
.7	تقوم الوزارة بتقييم برامجها بشكل مستمر.					
.8	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين التدريبية .					
المجال الثاني: التحفيز:						
.9	تشعر الوزارة الموظفين بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للوزارة.					
.10	تقدر الوزارة جهود الموظفين فيها.					
.11	تتوقع الوزارة من الموظفين دائماً النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.					
.12	تشجع الوزارة على قيام الموظفين بأعمال إبداعية من خلال إعطاء المكافآت المالية والمعنوية.					
.13	تعتبر الوزارة كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية.					
.14	تقوم الوزارة بترقية الموظفين بعدالة وموضوعية.					
.15	تقدم الوزارة رواتب للموظفين تتناسب مع الجهود التي يقومون ببذلها					

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات:						
.16	يتم مشاركة الموظفين في كافة المستويات الإدارية في صناعة القرارات المتعلقة بأهداف الوزارة الاستراتيجية والعملياتية.					
.17	تتوفر ثقة متبادلة بين الموظفين والمديرين للمشاركة في اتخاذ القرار.					
.18	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على إيجاد علاقات بين الإدارة والموظفين.					
.19	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.					
.20	ترتبط القرارات التي تتخذها الوزارة بأهداف الوزارة.					
.21	تتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في الوزارة.					
المجال الرابع: الاتصال الفعال:						
.22	تهتم الإدارة في الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
.23	تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح.					
.24	يتواصل الإداريين مع بعضهم البعض بسهولة.					
.25	يستطيع الموظفين في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار بسهولة.					
.26	تستخدم الوزارة نظام معلوماتي متطور.					
.27	مهارات الاتصال لدى الموظفين في الوزارة عالية.					
المجال الخامس: تفويض السلطة:						
.28	تسهم التشريعات في الوزارة على تفويض السلطات والصلاحيات وتشجيعها.					
.29	تفوض الوزارة السلطة والصلاحية الكافية للموظفين لإنجاز المهام الوظيفية داخلها.					
.30	تفوض الوزارة السلطة للموظفين الذين يثق بقدراتهم.					
.31	يستطيع الموظفين اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة.					
.32	يلتزم الموظفين بحدود تفويض السلطة الممنوحة لهم عند تمكينهم.					

33.	تقوم الإدارات في الوزارة بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي: **المجال الأول : جودة الأداء:**						
34.	تنجز الأعمال في الوزارة وفقا للمعايير الموجودة .					
35.	تتميز الخدمة المقدمة للجمهور بنوعيتها					
36.	يستطيع الموظفين تنظيم عملهم حسب الأولوية .					
37.	يتم تصحيح النشاطات المترتبة حسب معايير الجودة السائدة.					
المجال الثاني : سرعة الأداء:						
38.	أقوم بإنجاز الأعمال في الوزارة في الوقت المحدد.					
39.	أقوم بانجاز المعاملات في الوزارة بسرعة مناسبة.					
40.	أحافظ على عدم ضياع الوقت بالأعمال غير مفيدة .					
41.	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وإمكانيات الموظفين في الوزارة.					
المجال الثالث : دقة الأداء:						
42.	يمتاز العاملون في الوزارة بان لديهم معرفة كافية على كيفية أدائهم لأعمالهم التي يعملون فيها بدون أخطاء					
43.	تتوفر لدى الموظفين معرفة تامة بسياسات الوزارة المتعلقة بالعمل مما يعني الدقة في انجازها .					
44.	تتوفر لدى الموظفين في الوزارة القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل يحقق الدقة في انجاز المهام.					
45.	يودي الموظفين في الوزارة واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمرة مما يعني الدقة في الأداء.					

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (بن سهلة، 2016 ، النوايسة وآخرون 2015، ودراسة قرشي، وآخرون، 2015).(*)

المتغير التابع : العامور،2015).(**)

HafeezUzma(2015),Otuko,etal,(2013)).(**).

ملحق (3)

أعداد الموظفين

اعداد الموظفين

العدد الكلي : ٢٥٥ موظف وموظفة

عدد المدراء والمستشارين : ١٤

عدد رؤساء الأقسام أو ما يعادلهم ٤٠

الباحثين الرئيسيين أو ما يعادلهم ٦٠

الباحثين وما يعادلهم ٦٥

وظائف أخرى ادارية ٤٥

وظائف فئة ثالثة / والسلسلة الثانية -- ٣١

٢٥٥ -
٣١
٢٢٤

د. محمد القضاة
مدير مديرية التطوير الإداري والموارد البشرية

ملحق (4)
الكتب الرسمية

وزارة التخطيط والتعاون الدولي

الرقم ٣٧٥٤/١/٢٠١
التاريخ
الموافق ٢٠١٦/٠٤/١٨

السادة جامعة آل البيت المحترمين

تحية طيبة وبعد،

اشارة الى كتابكم الوارد بتاريخ 2016/4/17 والمتعلق بمساعدة الطالب عبدالله محمد منفي النعيمي في دراسته الجامعية حول:

"التمكين الاداري وأثره في أداء الموظفين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي"

أرجو أن أعلمكم باستعداد الوزارة للتعاون مع الباحث في كل ما يتعلق بالبحث المشار اليه أعلاه.

واقبلوا فائق الاحترام،،،

م. مها علي
وزير التخطيط والتعاون الدولي بالوكالة

د. محمد القضاة
مدير مديرية التطوير الإداري والموارد البشرية

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٩٦٢٦٤٦٤٤٤٦٦+ فاكس: ٩٦٢٦٤٦٤٩٣٤١+ ص.ب: ٥٥٥ عمان ١١١١٨ الأردن . البريد الإلكتروني: mop@mop.gov.jo

Administrative Empowerment and its Impact on job Performance in Ministry of Planning and International Cooperation of Jordan

Prepared by: Abdullah Mohammad Al-Naime
Supevised By: Prof. Dr. Salem Al-Oun, and Dr. Abdullah Al-Adamat

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of the empowerment on job performance in the Ministry of Planning and International Cooperation in Jordan. More specifically, this study aims to investigate the impact of five dimensions for empowerment (i.e. training, motivation, delegation of authority, effective communication, and decision-making) on job performance in the Ministry of Planning and International Cooperation in Jordan.

Using a descriptive analytical approach, the researcher adopted a questionnaire to collect the primary data. The study population consisted of all employees in the Ministry of Planning and International Cooperation in Jordan, which were (224) employees. After fieldwork, there were (183) responses were suitable for analysis.

The most important findings in this study are that there was a significant effect for administrative empowerment on job performance in the Ministry of Planning and International Cooperation in Jordan, more specifically, there was a significant effect for each of (training, motivation, and effective communication) on job performance in the Jordanian Ministry of planning and international cooperation. Moreover, the level of administrative empowerment was moderate and there was no significant effect of each of (the delegation of authority and decision-making) on job performance in the Ministry of planning and international cooperation in Jordan.

Depending on these results, the researcher recommends to give employees sufficient powers, involve them in the process of decision-making, as well as to enhance growth opportunities and career advancement for staff in the Jordanian Ministry of Planning and International Cooperation.

Key words: Administrative Empowerment, job performance, the Ministry of Planning and International Cooperation in Jordan.